Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA SOCIAL

Maria Raquel Lisboa Costa Marques

Classificação de Documentos em Organizações Contemporâneas: Uma Abordagem Metodológica

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Social, do Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em História Social.

Orientadora: Ana Maria de Almeida Camargo

Versão corrigida. O exemplar original se encontra disponível no CAPH da FFLCH
(Centro de apoio à pesquisa histórica)

De acordo, Ana Maria de Almeida Camargo

SÃO PAULO
2012

SBD-FFLCH-USP
320693

Scanned by CamScanner

Resumo:

Este trabalho aborda a metodologia da classificação de documentos de arquivo nas organizações contemporâneas. Para isso, propõe-se uma discussão sobre o desenvolvimento de características organizacionais, por meio da evolução de seus diferentes modelos, estruturas e instrumentos de gestão. Analisa-se paralelamente a essas transformações, o desenvolvimento do corpo metodológico da classificação arquivística, observando-se seus principais conceitos e métodos utilizados pela disciplina. Para análise empírica, discute-se o modelo da organização universitária e a proposta de classificação desenvolvida para as Instituições Federais de Ensino Superior.

Palavras-chave: classificação, documentos, arquivologia, organizações, universidades.

Substract:

This paper discusses the methodology of classification of records in contemporary organizations. For this purpose, a discussion is proposed on the development of organizational characteristics, through the evolution of different models, structures and management tools. The methodological development of the body of archival classification is analyzed in parallel to these changes, by observing the main concepts and methods used by this discipline. For empirical analysis, both the model of university organization and the proposal of classification developed for the Federal Institutions of Higher Education are discussed.

Keywords: Classification; Documents; Archivology; Organizations; Universities.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

Sumário

Índice de tabelas ---------- 7

Introdução ---------- 8

1. Entendendo a classificação arquivística ---------- 16

1.1 – Conceito e função ---------- 16

1.2 – História e desenvolvimento ---------- 21

1.3 – Métodos e princípios ---------- 28

1.4 – Considerações finais ---------- 42

2. Entendendo as organizações ---------- 45

2.1 – Conceitos básicos ---------- 45

2.2 – Teoria das organizações ---------- 50

2.3 – Análise Organizacional ---------- 57

2.4 – Os modernos instrumentos de gestão organizacional e a relação bilateral com a gestão de documentos ---------- 68

2.5 - Considerações finais ---------- 79

3. Classificação arquivística em universidades: O caso das IFES ---------- 86

3.1 – Método de análise ---------- 87

3.2 – Universidades – identificando características ---------- 89

3.3 – Classificação de documentos em universidades ---------- 102

3.4 - Considerações finais ---------- 121

Referências bibliográficas ---------- 124

Scanned by CamScanner

Índice de tabelas

Tabela de departamentalização ---------- 61
Tabela Cadeia de valor ---------- 66
Aplicação recursos universidades ---------- 96
Modelos estruturas universidades ---------- 101

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

Introdução

"Es la institución, como sujeto productor de aquellos documentos, y por tanto, como origen de todo la documentación recogida y conservada en un archivo, el primero elemento que resulta definitivamente imprescindible analizar desde cualquier punto que nos propongamos abordar la Archivística."

Maria Paz Martin-Pozuelo Campillos

O arquivista, ao se propor a fazer e debater a classificação de documentos de arquivo, sempre encontra pequenos entraves, questões controversas e algumas imprecisões quanto à justificativa do método aplicado. A classificação pode ser estabelecida de muitas maneiras, mas nunca de maneira aleatória. Em todos os casos as escolhas precisam ser justificadas. As dificuldades que surgem nesse processo, ao mesmo tempo, também se apresentam como fatores de grande estímulo para o aprofundamento das discussões relacionadas ao desenvolvimento do corpo metodológico arquivístico.

A representação das atividades de uma entidade buscada pelo arquivista é sempre um grande desafio profissional. No momento em que surge uma entidade de estruturas de grande porte, de enorme complexidade, o desafio correspondente também tende a ganhar contornos gigantescos. E é nesse ponto, certamente, que se encontra a motivação deste trabalho.

Nesse sentido, talvez sejam os trabalhos relacionados à administração pública – em razão de suas dimensões colossais e da função social que exercem – os mais desafiadores. Participando de um trabalho de classificação de documentos junto à Universidade de

Scanned by CamScanner

Brasília em 2008, uma série de indagações em relação ao desenvolvimento da classificação e ao seu papel fundamental para o desenvolvimento organizacional começaram a tomar forma. A materialização dessas inquietações encontra-se nesta dissertação de mestrado. Sem a pretensão, entretanto, de resolver questões tão intricadas e vulneráveis a inúmeros fatores, mas sim a de apresentar uma singela contribuição à discussão deste tema. Discussão esta que, como em qualquer trabalho de pesquisa científica, consolida-se através de pequenas partes.

Por meio de um trabalho teórico, de natureza reflexiva, busca-se apresentar argumentos importantes para a discussão da classificação, procurando entender o por quê de alguns problemas recorrentes a caminho de soluções para o desenvolvimento metodológico arquivístico. Este estudo aborda a prática da classificação na Arquivologia em relação a conceitos da teoria organizacional.

Uma abordagem relativa ao processo de classificação documental abrange uma discussão conceitual extensa, podendo perpassar por diversas áreas do conhecimento humano. O desenvolvimento da pesquisa, entretanto, parte de questionamentos que têm sua origem na própria instituição organizacional, isto é, no estudo dos tipos de estruturas, seus processos de transformação e de sua correlata representação no âmbito dos documentos, com base em princípios arquivísticos.

Inicia-se a partir do entendimento das organizações como organismos que se moldam, transformam-se de acordo com fatores culturais, contingências ambientais e fatores humanos, como representações da sociedade em que existem e, portanto, possuindo características específicas em cada ambiente ou época. A apreensão dessas características, contudo, mostra-se cada vez mais complexa. É possível dizer que durante muito tempo, a Arquivologia, embora tenha sido desde sempre utilizada para o desenvolvimento

Scanned by CamScanner

organizacional, manteve-se distante de discussões relacionadas à administração.

A partir de meados do século XX, quando surge a noção de gestão documental – consagrada nos Estados Unidos da América do Norte por T. R. Schellenberg – os documentos de arquivo passaram a ser entendidos como integrantes de um processo que vai desde sua produção até seu recolhimento ao arquivo histórico. Daí a chamada teoria do ciclo vital dos documentos, com as fases corrente, intermediária e permanente.

Embora os arquivos desde sempre tenham sido parte e uma consequência das necessidades administrativas, é apenas a partir desse momento que os arquivos passam a ser discutidos sob o enfoque da administração como uma de suas ferramentas. A partir desse momento, afasta-se a ideia de disciplina auxiliar da história e a Arquivologia passa a ser vista como um campo científico próprio, apresentando questões de interesses comuns ao conhecimento das organizações.

De um lado, a administração organizacional depende do constante aperfeiçoamento da gestão de documentos para aumentar a eficiência de suas atividades. A importância do suporte oferecido pelo conhecimento arquivístico torna-se uma peça fundamental para processos de tomada de decisões nas organizações de médio e grande porte. E por outro lado, a Arquivologia precisa absorver o desenvolvimento desta interdisciplinaridade para atender às demandas da complexidade administrativa. O estudo de conceitos administrativos constitui-se dessa forma, um capital intelectual indispensável ao bom desenvolvimento das práticas arquivísticas, assim como do aprimoramento do seu corpo teórico.

Abordando a importância do diálogo da arquivologia com o conhecimento organizacional, o autor Vivas Moreno afirma o seguinte:

Scanned by CamScanner

se apresentam no tratamento de acervos arquivísticos, problemas estes provenientes, em geral, da complexidade organizacional e das novas tecnologias. Sousa afirma que

> A Administração, enquanto disciplina do conhecimento humano, oferece uma série de procedimentos metodológicos para o diagnóstico de uma organização. O objetivo desses instrumentos é, em geral, a identificação de problemas e a busca de soluções para uma melhor eficiência das organizações. É claro que a finalidade de uma pesquisa em Arquivística não é a de intervir, mas a de entender o funcionamento, de saber como a organização se estrutura, como exerce as suas atribuições e como executa suas atividades. Entretanto, as informações produzidas por esses dois tipos de intervenção na organização (no âmbito da Arquivística e da Administração) complementam o entendimento e a compreensão sobre ela. Infelizmente, esses dois conjuntos de conhecimentos que se formam sobre a organização caminham separados por falta de comunicação e de reconhecimento entre as duas áreas.[3]

A motivação para este estudo sobre a classificação por meio de uma análise direcionada da teoria administrativa reside na busca dessa comunicação entre as duas áreas, para aprimoramento do método classificatório. Acredita-se ser possível encontrar soluções para a recorrente dificuldade de representação dos documentos de arquivo, que, em geral, é forçosamente encaixada em padrões de classificação já aceitos. Grosso modo, não se consideram esses padrões equivocados, porém que poderiam ser melhor adaptados à construção desses sistemas de representação.

O termo instituição é bastante complexo, podendo adquirir um enorme leque de significados. O termo, neste trabalho, é sinônimo de entidade produtora de documentos ou organização administrativa. Como tal, a instituição configura-se na base para os desdobramentos da prática classificatória em arquivos.

---

[3] SOUSA, R. T. B. Classificação em arquivística: trajetória e apropriação de um conceito. p. 205

Scanned by CamScanner

A partir do pressuposto da necessidade de aperfeiçoamento de um conhecimento disciplinar arquivístico por meio do desenvolvimento de uma investigação fundamentada no método científico, reflete-se a respeito de conceitos relacionados às estruturas organizacionais, à sua evolução histórica, associando-a aos princípios da classificação de documentos de arquivo, como será visto a seguir.

Este trabalho é divido em duas partes fundamentais. Na primeira, um debate teórico é desenvolvido. Na segunda, será apresentada uma análise prática do método de classificação aplicado às universidades federais. Resumidamente, os capítulos desta pesquisa se encontram da seguinte forma:

O primeiro capítulo – **Entendendo a classificação arquivística** – expõe os conceitos e significados da classificação em arquivos. Sua função e contexto são apresentados na tentativa de fornecer embasamento à esta discussão. Afinal, por quê classificar?

A discussão continua, apresentando um pouco da história buscando as origens do processo evolutivo da arquivologia. Tendo em vista maior compreensão do desenvolvimento do tema, são apresentados os principais marcos de referência para a construção da disciplina arquivística. Dentre eles, a consagração do princípio da proveniência e da ordem original, e o desenvolvimento teórico desses conceitos em relação à evolução do contexto social e do desenvolvimento organizacional de cada época. Acrescentando-se a este estudo, algumas observações a respeito da evolução das estruturas organizacionais.

Na discussão dos métodos e princípios da classificação, o debate se direciona aos procedimentos e técnicas utilizados na classificação de documentos. Procurou-se indicar e problematizar seus formatos, possibilidades e tendências. A questão sobre a construção do instrumento de classificação arquivística, abordando nesta discussão

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

na construção do instrumento desenvolvido para a organização de arquivos em universidades federais no Brasil.

Importa à autora, como resultado desta pesquisa dedicada ao estudo do método classificatório em organizações contemporâneas, a possibilidade de identificação de características discutidas e interpretadas, a partir de elementos e instrumentos da gestão organizacional, que possam ser incorporados à teoria arquivística e desenvolvido em sua prática. Em última instância, o trabalho busca o aprimoramento do corpo teórico-metodológico da disciplina.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

1. Entendendo a classificação arquivística

Neste capítulo são apresentados alguns fundamentos conceituais importantes para esta discussão. São considerados alguns conceitos básicos da arquivologia, disciplina na qual a classificação está inserida, uma breve contextualização histórica para a compreensão de seu desenvolvimento e alguns apontamentos técnicos para um debate sobre seus problemas em relação aos novos desafios apresentados pelas organizações contemporâneas.

1.1 Conceito e função

Considera-se documento, uma informação registrada em suporte. Entretanto, para ser considerado documento de arquivo, a organicidade – definida no Dicionário de Terminologia Arquivística de São Paulo como a propriedade "segundo a qual os documentos refletem a estrutura, as funções e as atividades de sua entidade acumuladora, em suas relações internas e externas"[4] – deve se mostrar presente. Dizer que o documento é arquivístico significa, portanto, assumir que ele foi produzido naturalmente em razão de uma atividade realizada e, por isso, é capaz de refletir acontecimentos a ele relacionados de modo imparcial.

Os documentos de arquivo são diferenciados pela intrínseca relação com as atividades que os produziram, sendo considerados por Luciana Duranti "prova de ação"[5]. Essa relação os torna característicos no que diz respeito ao tipo de conhecimento que podem tornar disponível. Isso porque, no documento de arquivo, a informação não se encontra apenas em seu conteúdo, mas, sobretudo, em sua origem, nas razões e na forma de sua criação. Nesse sentido, a autora explica ainda que

[4] DICIONÁRIO de terminologia arquivística. p. 57
[5] DURANTI, L. Registros documentais como prova de ação, p. 49.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

> os materiais arquivísticos, ou registros documentais, representam um tipo de conhecimento único; gerados ou recebidos no curso das atividades pessoais ou institucionais, como seus instrumentos e subprodutos, os registros documentais são as provas primordiais para as suposições ou conclusões relativas a essas atividades e às situações que elas contribuíram para criar, eliminar, manter ou modificar. A partir destas provas, as intenções, ações, transações e fatos podem ser comparados, analisados e avaliados, e seu sentido histórico pode ser estabelecido.[6]

O documento de arquivo é testemunho e prova de atos e ações que se sucedem no tempo[7], podendo ser entendido como vínculo de ligação entre acontecimentos passados e presentes. De acordo com Terry Cook, é por meio da documentação da sociedade moderna que os arquivistas controlam o passado[8]. Ter controle do passado é uma poderosa arma de gestão que cabe ao arquivista poder fornecer à organização. A neutralidade dos arquivos, em relação à natureza das ações refletidas nos documentos, possibilita um acesso imparcial das motivações, intenções e propósitos que os originaram. Nessa mesma linha de interpretação, a arquivista Angelika Menne-Haritz afirma que o arquivo torna possível investigar o passado, mesmo um passado muito recente, sem entretanto, tomar parte da interpretação[9].

A função de prover informações, resquícios de atividades passadas, foi sempre desenvolvida de alguma forma. Isso porque, idealmente, os arquivos asseguram a reutilização das informações resultantes de atividades como fonte de conhecimento.

Observa-se, entretanto, que um conjunto de documentos produzidos no decorrer das atividades de determinada entidade desprovido de tratamento documental, dificilmente será capaz de oferecer as valiosas informações necessárias ao seu funcionamento.

---

[6] Idem. Ibidem. p. 50

[7] HEREDIA HERRERA, A. Que es un archivo? p. 38.

[8] COOK, T. "Documenting Appraisal as a Societal-Archival Process: Theory, Practice, and Ethics in the Wake of Helen Willa Samuels," in Terry Cook, ed., Controlling the Past: Documenting Society and Institutions -- Essays in Honor of Helen Willa Samuels. p. 5

[9] MENNE-HARITZ, A. Business processes: an archival science approach to collaborative decision making, records, and knowledge management p. 3

Scanned by CamScanner

Por isso utiliza-se nesse trabalho a ideia de arquivo como um conjunto de documentos organizados.

Para que o arquivo seja usado como ferramenta capaz de revelar acontecimentos em determinado período, a ciência arquivística desenvolveu um completo conjunto de métodos e instrumentos para descrever e apresentar as originais organizações de trabalho de onde os documentos, tornados acessíveis pelos arquivos, emergiram. Dentre as estratégias desenvolvidas pela ciência arquivística para acesso às informações arquivísticas encontra-se a classificação de documentos. Nesse campo de conhecimento, a classificação é definida como

> seqüência de operações que, de acordo com as diferentes estruturas, funções e atividades da entidade produtora, visam a distribuir os documentos de um arquivo[10].

Essa função arquivística possibilita a reconstrução de indícios das ações, e não simplesmente das informações do conteúdo produzido nos documentos.

O processo da classificação em arquivos é voltado para a preservação do significado dos registros das atividades em qualquer suporte físico, orientada por meio da inerente estrutura da informação arquivística. A ciência arquivística contempla todos os documentos utilizados no âmbito das comunicações administrativas, independentemente de gênero.[11] A estratégia utilizada para a preservação do referido significado é a manutenção da organicidade do documento por meio de uma correlata classificação. Ressalva-se que para isso, a Arquivologia procura preservar o processo pela qual uma atividade foi desenvolvida, não o resultado final de uma atividade.

---

[10] DICIONARIO DE Terminologia Arquivística. p. 49

[11] MENNE-HARITZ, A. Op. Cit. p. 5

Scanned by CamScanner

A classificação é um procedimento intelectual desenvolvido de acordo com significados e valores, de maneira consciente ou não. Por isso, é possível classificar sem ter, muitas vezes, clareza do método classificatório aplicado. A classificação é utilizada por diversas ciências, podendo ser aplicada a diversos tipos de objeto e para diferentes fins.

Nas ciências humanas, por exemplo, a classificação é utilizada para a organização do conhecimento, sem, entretanto, apresentar finalidade instrumental, como observa-se na Arquivologia, ou na Biologia. Trata-se, em todos os casos, de uma atividade que divide e agrupa elementos em função de características comuns e distintas. Quando aplicada à organização de documentos, em arquivos, este procedimento é utilizado para fins instrumentais. Nesse caso, entretanto, por ser aplicada à prática, a classificação é associada ao não desejável, porém comum, empirismo do conhecimento arquivístico e termina distanciando seus instrumentos de bases científicas.

De modo teórico, a classificação de documentos é assumida como a configuração lógica que é atribuída ao arquivo por meio da representação das atividades desenvolvidas por seu titular. Essa função deve se basear no contexto de produção de seus documentos e, ao mesmo tempo, ser capaz de revelá-lo, assegurando o caráter orgânico do conjunto documental. Entende-se por contexto de produção o conjunto de elementos que vincula o documento à sua origem: função, atividades, relações internas e externas e estrutura. Documentos contextualizados podem, portanto, serem considerados orgânicos, de acordo com a definição apresentada. Observa-se aqui a intrínseca vinculação da entidade produtora à organização de seus documentos.

Por meio da classificação busca-se uma representação dos documentos resultantes das atividades de uma organização. Esse procedimento procura analisar as circunstâncias e contextos em que

Scanned by CamScanner

foram desenvolvidos para identificação de indícios que permitem ao arquivo oferecer consulta e entendimento a terceiros, demonstrando contextos implícitos e relações interdependentes com a apresentação estruturada de sua produção documental.

Por preceder outras funções do tratamento documental, a classificação é considerada matricial[12]: somente a partir dela os demais procedimentos podem ser definidos e sistematizados. A classificação, por meio do estabelecimento de um instrumento de representação de atividades, orienta a avaliação e a descrição dos documentos em arquivos. Isso significa que a construção de estruturas de classificação não condizentes às características de seu produtor pode trazer consequências graves às demais funções arquivísticas e, consequentemente, ao suporte administrativo.

Vale ressaltar que dentro da prática arquivística, o verbo classificar é algumas vezes usado indiscriminadamente em momentos distintos e com significados diversos. Para que não restem dúvidas em relação à abordagem deste estudo, fazemos um rápido esclarecimento a seguir.

A classificação, para fins organizacionais, é desenvolvida em dois momentos. O primeiro se trata da elaboração do instrumento no qual são definidas intelectualmente as divisões do fundo arquivístico. Nessa etapa, classificar significa estabelecer um esquema para organização da documentação: uma representação da entidade produtora, por meio da identificação das suas características.

O segundo momento desse processo se refere à ação de classificar o documento produzido, por meio da utilização do instrumento estabelecido. Nesta etapa a documentação é associada às características que lhe cabem no esquema anteriormente definido. A partir do código de classificação, vincula-se o documento a sua respectiva unidade de divisão.

---

[12] SOUSA, R. T. B. de. Classificação em arquivística: Trajetória e apropriação de um conceito. p. 4

Scanned by CamScanner

O termo classificação também é utilizado na área de arquivos para qualificar a natureza do assunto, por meio da definição do grau de sigilo do documento. Entretanto, quando o termo é utilizado nesse sentido, não existe qualquer relação com as atividades mencionadas anteriormente. A classificação, nesse caso, se refere à determinação de políticas de acesso aos documentos de arquivo. Não há nesta última, que possui o enfoque é relacionado ao assunto do documento e às suas regras de acesso, qualquer relação com o debate proposto.

Este trabalho se ocupa exclusivamente da discussão sobre a classificação relacionada à organização. Ressalve-se, contudo, que nosso foco reside na discussão da construção do instrumento, no primeiro momento da classificação. Entende-se que o aprimoramento da construção dos planos deve promover uma melhora automática no ato de classificar os documentos produzidos.

1.2 História e desenvolvimento

A classificação em arquivos como prática de organização é desenvolvida milenarmente. Muito antes do nascimento da Arquivologia como disciplina, documentos de arquivo já existiam e eram organizados. A estruturação de hábitos e práticas em torno de um objeto, e o aparecimento de princípios próprios, constitui-se, no entanto, em um fenômeno contemporâneo.[13]

Durante um longo período, os documentos foram classificados de acordo com critérios variados, muitas vezes utilizados concomitantemente, como locais, formas simbólicas, divisões por tipo de documentos ou por assuntos, estruturas ou funções da

[13] COUTURE, C.; ROUSSEAU, J. Y. Fundamentos da disciplina arquivística. p. 48.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

organização. Esse período é identificado por Sousa como o primeiro período da história das classificações de documentos arquivísticos[14].

A mudança desse paradigma, caracterizado pela falta de padrão metodológico e desprovido de conhecimento científico, ocorreu a partir do movimento de centralização documentação produzida e acumulada pelo Estado passou a ser assegurada, como consequência da Revolução Francesa, como um instrumento de caráter público. Esse evento deixou em evidência os primeiros grandes problemas relacionados à classificação dos arquivos públicos[15], provocando o surgimento de novas medidas de organização.

Em virtude da constituição do primeiro Arquivo Nacional, na França, a prática de recolhimento de diferentes acervos passou a causar problemas na inteligibilidade da documentação pela inexistência de um critério que a conservasse sem distorções. Essa situação acabou favorecendo a determinação do princípio arquivístico de respeito aos fundos documentais, cuja autoria é atribuída ao historiador francês Natalys de Wally, chefe da Seção Administrativa dos Arquivos Departamentais do Ministério do Interior.

De acordo com as instruções promulgadas em 24 de abril de 1841, o autor esclarece que

> (...) a classificação geral por fundos é a única verdadeiramente capaz de assegurar o pronto cumprimento de uma ordem regular e uniforme [...]. Se, em lugar desse método, fundamentado, por assim dizer, na natureza das coisas, se propõe uma ordenação teórica [...], os arquivos cairão em desordem difícil de remediar [...]. Em qualquer outro tipo de classificação que não seja por fundos, corre-se o grande risco de não se saber onde encontrar um documento.[16]

[14] SOUSA. R. T. B. Classificação de documentos arquivísticos: trajetória de um conceito. p. 122

[15] COUTURE, C.; ROUSSEAU, J. Y. Op Cit. p. 49

[16] WALLY, N. 1890 apud DUCHEIN, M. O respeito aos fundos em arquivística: princípios teóricos e problemas práticos. p. 16

Scanned by CamScanner

O princípio de respeito aos fundos documentais diz que os documentos produzidos devem ser organizados e conservados em razão da entidade que os deu origem. Esta definição sugere que o primeiro nível de classificação seja delimitado sempre pela estrutura do órgão produtor da documentação. Isso também significa dizer que um dos mais importantes conceitos da Arquivologia foi constituído considerando-se o princípio estrutural de divisão, característico de um determinado período. Ao considerar-se a importância do princípio de respeito aos fundos para a disciplina, faz-se necessário reavaliar as circunstâncias de sua genealogia, seu contexto social e o perfil das entidades produtoras à época, em relação às estruturas organizacionais existentes atualmente.

Essas condições, em meados do século XIX, são caracterizadas a partir do tipo de estrutura administrativa vigente no período, uma vez que definir os contornos de um fundo de arquivo, ou de uma instituição, e assegurar a representação adequada deveria significar uma tarefa mais simples. Nesse momento, as estruturas administrativas se apresentavam menos flexíveis, sem grande variação de espécies documentais ou existência de sistemas de comunicação complexos. Essas características parecem diretamente condizente com a disposição de modelos rígidos da administração tradicional, menos influenciados pelo ambiente externo. Antes desse momento, a prática, por certo, jamais deixou de apresentar certa orientação lógica, mas não era revestida de pensamento científico para a preservação futura e tampouco havia imperativos como as atuais.

Embora não restem dúvidas a respeito da permanência e da importância do princípio de respeito aos fundos, ainda hoje, sua aplicação apresenta-se como uma tarefa de significativa dificuldade.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

Segundo Duchein, como a maioria dos princípios, "mais fácil se torna enunciá-lo que defini-lo e defini-lo que aplicá-lo"[17].

Na contemporaneidade, o princípio se mostra, mais do que nunca, como um critério de proporções relativas, em razão da fluidez, das necessidades administrativas atuais e da consequente estruturação das instituições. Acervos constituídos a partir de condomínios, definidos a partir de projetos ou delimitados apenas por funções dentro de órgãos são exemplos da dificuldade de sua aplicação. Trata-se de aspectos provenientes da própria dinâmica da sociedade contemporânea. O fundamento do princípio é o norteador do trabalho arquivístico, embora não atenda de forma conclusiva às necessidades da organização de documentos.

Como se observou, o contexto no qual o princípio de respeito aos fundos foi enunciado favoreceu o surgimento das primeiras discussões para a construção de fundamentos e princípios da Arquivologia. A definição do conceito de fundo de arquivo e a do respeito à sua organização interna original, marcam os primeiros passos para a teorização da prática. É a partir daí que são consolidados, já no século XIX, os dois mais importantes princípios da Arquivologia: o princípio da proveniência, de significado equivalente ao princípio de respeito aos fundos, e o princípio da ordem original, que consiste na manutenção dos documentos de acordo com a ordem natural e orgânica na qual foram produzidos. Ambos estão profundamente relacionados à questão da classificação de documentos de arquivo, já que os princípios têm por finalidade assegurar a independência de cada acervo e uma organização relativa ao desenvolvimento das ações de seu produtor.

A incorporação do referido conceito à prática arquivística, surgido na França, passa a ser disseminada e admitida por diversos países rapidamente, mas só se consolida verdadeiramente durante o

[17] DUCHEIN, M. Op Cit. p. 14

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

século XX. O marco referencial para a configuração da Arquivística como campo de conhecimento ocorre em 1898, com a publicação do Manual dos Arquivistas Holandeses, por Muller, Feith e Fruin. Nesse momento, a discussão teórica sobre as possibilidades de sistematização para a organização de documentos ganha novo contorno.

Como observa Sousa, "os autores holandeses formularam ou sistematizaram regras fundamentadas, principalmente, nas características dos registros documentais e das estruturas administrativas de sua época"[18]. É dessa formulação que se consolida o que para eles era considerado o conceito mais importante: o princípio da ordem original, no qual "o sistema de arranjo deve basear-se na ordem original do registro, o qual, na sua essência, reflete a organização do corpo administrativo que o produziu"[19].

O contexto organizacional de cada época, portanto, influencia e repercute na evolução do pensamento arquivístico. A necessidade de discussão e o assinalamento de questões acerca da classificação mostram-se presentes desde o século XIX, mas ganham maior proporção e abrangência a partir da transformação de características surgidas em diferentes períodos. Nessa mesma linha de pensamento, Couture e Rousseau afirmam que a "disciplina arquivística desenvolveu-se em função das necessidades de cada época"[20] e, por estar vinculada ao ambiente institucional, infere-se que "as necessidades de cada época" relacionam-se, sobretudo, com as necessidades da evolução organizacional.

É com o aceleramento da produção documental no século XX e a modificação do perfil das entidades produtoras que a arquivística recebe uma de suas maiores contribuições. A partir dessa nova configuração social, T. Schellenberg, arquivista norte-americano,

[18] SOUSA, R. T. B. Op. Cit. p. 127.
[19] SCHELLENBERG, T. P. Arquivos modernos: princípios e técnicas. p. 248
[20] COUTURE, C.; ROUSSEAU, J. Y. Op. Cit. p. 48

Scanned by CamScanner

apresenta um trabalho direcionado à discussão sobre arquivos e documentos modernos, do qual surge a proposta do ciclo vital dos documentos. A publicação de Arquivos modernos: Princípios e Técnicas, em 1956, é proveniente do intercâmbio de informações sobre sistemas de arquivos em diversos países e apresenta considerações que revolucionaram o fazer arquivístico.

Nesse livro, considerado um dos clássicos da Arquivologia, o autor dedica dois capítulos especificamente à questão do método de organização dos documentos modernos, dividindo o processo por meio de termos diferenciados: classificação do arranjo. Para Schellenberg,

> se os documentos são adequadamente classificados, atenderão bem às necessidades das operações correntes. E, para tanto, devem ser arranjados em função do uso que têm em determinadas unidades administrativas de um órgão[21].

Essa afirmação é bem adequada e deve ser empregada no processo da classificação ainda hoje. Devem ser feitas, contudo, duas observações relacionadas à citação. Primeiro, destaca-se a interpretação que se faz em relação ao significado do referido termo "uso". Nesse caso, entende-se "uso" como sinônimo de atividade ou operação que origina o documento e por isso, o uso deve determinar o sistema de organização arquivística. O uso que é feito pelo usuário do documento por sua vez, possui outra dimensão, que em nada afeta a classificação estabelecida pelo arquivo.

Destaca-se ainda a definição que Schellenberg faz para distinguir entre classificação e arranjo. Para o autor, embora se trate de procedimentos similares, os termos possuem significados distintos. Segundo o autor, a classificação é tradicionalmente utilizada para aplicação a documentos de primeira e segunda idade, enquanto que o arranjo aparece como ação responsável pela organização dos documentos de terceira idade. A distinção dos

[21] SCHELLENBERG. Op. Cit. p. 83

Scanned by CamScanner

termos se justifica para o autor porque o primeiro se refere à organização dos documentos em suas entidades produtoras. Enquanto que o arranjo, por sua vez, é empregado aos fundos existentes em uma mesma instituição de custódia.

Entende-se, porém, que quando ao referir-se à organização interna ao fundo, haverá sempre um processo de classificação, independentemente da idade documental. Porém, segundo Gonçalves, essa distinção foi consagrada no meio arquivístico brasileiro. A autora pondera, entretanto que

> Em ambos os casos, porém, o procedimento básico é o mesmo: definir grandes classes abstratas que correspondam, de forma coerente e articulada, às funções e atividades do organismo em questão, no período recoberto pela documentação a ser organizada. É inegável que as condições sem que o tratamento técnico da documentação é feito, em um e outro caso, são bastante diferentes; no entanto, pode-se considerar o trabalho técnico a ser realizado substancialmente diverso, a ponto de merecer outra denominação?[22]

O trabalho de Schellenberg abrange a evolução do princípio de arranjo em diversos países. Em sua opinião final, o arranjo dado pelas unidades que criaram os documentos afasta a possibilidade de reorganizá-los por assunto, ressaltando que as classificações esquematizadas têm origem nas práticas biblioteconômicas. Embora aceito que de fato existe uma instrumentalidade comum entre as áreas, assumindo um relativo parentesco entre a arquivologia e a biblioteconomia, despreza-se a utilização desta influência nos procedimentos de classificação arquivística. De acordo com a linha de pensamento adotada pelo autor, o arquivo para bem atender seus objetivos, precisa se manter orgânico e não artificial. Nesse caso, a técnica que oferece a possibilidade de contextualização de produção do documento, tão cara ao fazer arquivístico seria completamente afastada.

[22]GONÇALVES. J. Como classificar documentos de arquivo. p. 12

Scanned by CamScanner

Confirma-se, por meio da sucinta retrospecção, que a consolidação da evolução da técnica arquivística está atrelada à identificação do contexto de produção do documento por meio da correspondência às características das instituições. Ricky Barry, em artigo intitulado "Keeping Records in Changing organizations" afirma que a estrutura organizacional sempre exerceu influência na forma pela qual a gestão de documentos tem sido praticada. Para o autor, o foco na estrutura tem sido, por muito tempo, o elemento chave na descrição dos fundos de uma forma vertical e hierárquica, sem, entretanto, sustentar os conceitos e as práticas arquivísticas.[23]

Tendo em vista que a evolução dos princípios norteadores arquivísticos vem se firmando na medida em que os elementos organizacionais se modificam e demandam novas técnicas para o seu desenvolvimento, reconhece-se a necessidade de aprofundar a discussão sobre os métodos utilizados na classificação em arquivos.

Na busca da melhor possibilidade de representação de documentos, o arquivista também se preocupa em atribuir certa permanência ao instrumento. Paradoxalmente, entretanto, a necessária e constante transitoriedade das características organizacionais não deve ser ignorada. Neste conflito, verifica-se imperativo, portanto, o entendimento relativo à associação dos elementos em transformação nas organizações aos métodos e princípios da classificação em arquivística.

1.3 Métodos e princípios

Os conceitos e as características evolutivas discutidas acima objetivam refletir sobre a adaptação da estrutura teórica da disciplina aos problemas enfrentados pela administração ao longo do tempo.

[23] BARRY, R. Keeping records in changing organizations. In Terry Cook, ed. Controlling the Past: Documenting Society and Institutions -- Essays in Honor of Helen Willa Samuels . p. 199

Scanned by CamScanner

Como é possível observar com mais clareza no capítulo seguinte, esse aspecto indica um descompasso em relação à evolução das organizações contemporâneas e uma necessidade cada vez maior de que ambos os conhecimentos possam desenvolver-se em parceria.

A nova configuração dessas entidades apresenta características de crescentes dificuldades de compreensão, carentes de estudos aprofundados que possam proporcionar uma representação melhor correlacionada ao desenvolvimento de suas atividades. Isso ocorre porque os documentos devem ser classificados de modo a refletir a organização e suas funções. Contudo, a crescente complexidade organizacional dificulta a definição de funções.

Tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento da prática classificatória em arquivos, de modo a torná-la compatível à realidade das organizações contemporâneas, pressupõe-se a importância da observação reflexiva dos conhecidos métodos utilizados pela Arquivologia e dos elementos que constituem as instituições organizacionais. Sabe-se que a produção de planos de classificação – instrumentos de representação das atividades desenvolvidas pelo produtor arquivístico – não pode prescindir de uma análise consistente do objeto a ser classificado, do diagnóstico da produção documental e dos elementos que caracterizam a organização, assim como do amplo emprego dos princípios arquivísticos envolvidos no processo, subsídios fundamentais ao processo classificatório[24]. Contudo, tendo em vista a existência de técnicas que possibilitem a identificação de elementos para a constituição do plano de classificação, quais seriam os principais entraves relacionados ao método classificatório? Com o objetivo de entender alguns de seus problemas, determinadas características serão analisadas a seguir.

[24] Elementos discutidos por SOUSA, R. T. B. em "Classificação como função matricial do que fazer arquivístico".

Scanned by CamScanner

Embora o desenvolvimento de uma instituição seja muito particular em relação aos seus objetivos e aos seus meios, coerentemente adaptados em relação ao alcance de seus fins, todas as formas de organização administrativa podem ser entendidas como sistemas sociais em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada[25]. A divisão do trabalho é a separação de tarefas, que assumem serviços específicos e se tornam hierarquizadas. A classificação em arquivos preocupa-se em representar, por meio dos documentos produzidos, essa divisão do trabalho, através de suas funções e atividades e operações.

A divisão do trabalho é uma característica marcante das primeiras organizações burocráticas, que, de maneira mais evidente ou não, ainda está presente. Essa compreensão é vital nos processos de construção de esquemas de representação – a fim de que os procedimentos de classificação de documentos de arquivo possam corresponder, de fato, ao contexto de produção de documentos e às necessidades de recuperação da informação nas instituições.

O todo (o arquivo) é dividido em partes (classes). A hierarquia é, na verdade, uma representação da estrutura, das funções e das atividades da organização burocrática e departamentalizada, conceitos que serão aprofundados no capítulo 2. Mas, ainda que seja possível entender o conceito-base dessa classificação, os critérios para a definição não se identificam facilmente. A respeito dessa questão, Ana Maria Camargo e Silvana Goulart observam que

> o caminho do arquivista é bastante sinuoso, na medida em que busca a lógica organizacional nem sempre adequadamente traduzida na nomenclatura das partes que integram sua estrutura[26]

O tema da classificação em arquivística foi explorado por

[25] MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. Introdução a organização burocratica. p. 8

[26] CAMARGO, A. M. A; GOULART, S.Tempo e circunstância: a abordagem contextual dos arquivos pessoais: procedimentos metodológicos adotados na organização dos documentos de Fernando Henrique Cardoso. p. 45

Scanned by CamScanner

alguns autores no Brasil. Destaca-se aqui o trabalho desenvolvido pelo Prof. Renato Sousa, pela verticalização do tema, com ênfase especial na teoria da classificação associada à organização de documentos, o que já trouxe grandes contribuições ao debate. Porém, dada a grande abrangência do tema, como qualquer pesquisa científica em desenvolvimento, ainda há lacunas a serem preenchidas. A classificação em arquivos precisa ser repensada sempre, à medida que o objeto a ser representado apresenta novas formas de configuração. Menos que uma discussão sobre a classificação em si, o que se busca aqui é uma adaptação do método em relação às necessidades do seu produtor.

Na opinião de Profa. Ana Celeste Indolfo,

> apesar do papel fundamental exercido pelo processo de classificação na gestão de documentos, a carência de estudos e pesquisas sobre o tema não permitem uma "verticalização" nos fundamentos teóricos que embasem algumas escolhas feitas, ficando as polêmicas suscitadas, quando da adoção desse ou daquele princípio, aguardando um maior "amparo" metodológico, que se espera ver em breve defendido.[27]

Considera-se a polêmica que envolve a falta de fundamento teórico sobre a escolha desses princípios, o que se configura numa das questões-chave a serem investigadas. Quando se obtém maior segurança quanto a esse procedimento, certamente facilita atingir relações operacionais mais significativas, abrindo possibilidade de novas formas de cooperação no âmbito organizacional e preparando o terreno para novas formas de estrutura de classificação.

Como já referido anteriormente, a instrumentalidade da classificação de documentos é praticada por meio de uma representação esquematizada denominada "plano de classificação de documentos". No dicionário de terminologia arquivística do Arquivo

[27] INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia. p. 50.

Scanned by CamScanner

Nacional, encontra-se a seguinte definição:

> Esquema de distribuição de documentos em classes, de acordo com métodos de armazenamento específicos, elaborado a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo por ela produzido[28].

Entende-se, contudo, que o termo "armazenamento" não se adequa bem ao conceito relacionado à classificação em arquivos, que de acordo com o mesmo dicionário o define como "guarda de documentos em depósito"[29]. Trata-se de uma ferramenta utilizada para viabilizar a organização de documentos, por meio de uma representação gráfica, configurada através de códigos que estabelecem a classificação intelectual e não física do documento. Segundo Gonçalves o plano de classificação "tem a finalidade do traduzir visualmente as relações hierárquicas e orgânicas entre as classes definidas para a organização da documentação"[30].

Essa configuração é mais facilmente encontrada no formato hierárquico e vertical. Isso se deve em parte ao próprio conceito da classificação, que implica divisões feitas em grandes grupos, esses grupos em subgrupos e assim por diante. Por outro lado, traduz-se nesse formato a própria organização administrativa, dividida em tarefas. A partir de grandes funções, definem-se macrocaracterísticas que se subdividem em atividades e estas, por sua vez, em tarefas ainda mais especializadas, formando uma estrutura hierárquica e lógica, que pode ser construída do geral para o particular, ou a partir do caminho inverso.

Isso significa dizer que o método para o desenvolvimento da classificação é feito a partir do reconhecimento das características mais abrangentes, quando, geralmente, baseia-se na missão da instituição. Nesse caso, a grande maioria dos profissionais dedicados

---

[28] DICIONÁRIO de terminologia arquivística do arquivo nacional. p. 132

[29] Idem. p. 25

[30] GONÇALVES, J. Op. Cit. p. 14

Scanned by CamScanner

a questão costuma escolher a função como primeira divisão do plano.

Na análise feita por Sousa dos níveis e dos princípios de classificação utilizada por alguns autores, encontradas na literatura arquivística[31], observa-se que, de maneira mais específica, há uma tendência à divisão em dois grandes conjuntos, funções vinculadas e não vinculadas à missão. Observa Sousa:

> Alguns autores definem como a primeira divisão de um fundo a separação entre os documentos diretamente vinculados à missão do produtor, isto é, as atividades-fim, e àquelas indiretamente vinculadas à missão, as atividades-meio. Nesse modelo, o primeiro princípio de classificação interno ao fundo é a vinculação direta ou indireta à missão, a finalidade principal da existência do produtor.[32]

Na opinião da autora Janice Gonçalves,

> Definir atividades-fim e atividades-meio e relacioná-las a funções mais abrangentes já significa reunir elementos para a classificação dos documentos. A reunião lógica de funções e atividades, com a percepção de sua maior ou menor autonomia ou subordinação interna, permitirá a elaboração do plano de classificação[33].

De fato, a classificação é corriqueiramente estabelecida dessa maneira. Trata-se de um conceito comum na prática administrativa no reconhecimento dos objetivos e funções administrativas e, por isso, reproduzida nos esquemas de representação de documentos. As atividades são divididas nesses dois grandes grupos e representadas de modo paralelo e vertical, atribuindo qualificação a umas e excluindo outras.

Considera-se, contudo, que em virtude da finalidade instrumental da classificação arquivística, a aplicação do plano aos documentos feita pelos funcionários responsáveis pela classificação nas instituições se apresenta, muitas vezes, como uma atividade

[31] SOUSA, R. T. B. Op. Cit. p. 64
[32] GONÇALVES, J. Op. Cit. p. 20
[33] Idem Ibidem. p.22

Scanned by CamScanner

permeada por dúvidas em relação à identificação do contexto de origem do documento. Um documento pode ser o resultado de várias ações, acumulando tarefas distintas e criando dificuldades em relação à sua classificação. A solução para esses casos consiste na escolha de uma unidade em detrimento da outra. Deste modo aproveita-se para questionar se essa divisão dominante na prática deve ser a melhor solução para a representação de documentos que algumas vezes podem deixar dúvidas quanto ao entendimento de sua atividade.

A respeito da utilização de princípios, Sousa, menciona ainda que, a partir do segundo nível, as unidades de classificação resultam de opiniões bem mais distintas, variando entre funções, tipologia documental, assuntos, temas e estruturas orgânicas.[34]

A respeito da estruturação do método de desenvolvimento do plano, há os que sejam elaborados do geral para o particular e os que sejam feitos do particular para o geral. Nesse último, a classificação parte do estudo do documento associado à função, por meio do reconhecimento da sua tipologia. A identificação de documentos de uma mesma espécie, associada à atividade que a produziu, define a série documental como primeiro nível de classificação. A junção de duas ou mais séries forma grupos, até que se chegue ao reconhecimento de funções globais, representando, o todo do funcionamento da entidade produtora.

A tipologia documental é uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento da classificação, independentemente da opção metodológica para sua construção. O uso da tipologia pode se tornar mais elementar, quando o nível mais baixo do plano não é definido, necessariamente, por conjuntos de espécies. Isso não significa dizer, entretanto, que a identificação de tipologias deixa de ser fundamental ao processo classificatório. Nesses casos, o mecanismo

[34] SOUSA, R. T. B. Op. Cit p. 91

Scanned by CamScanner

continua constituindo peça crucial, tanto para a análise de documentos e a definição de princípios de divisão, a partir da identificação das funções e tipos documentais, como para procedimentos subsequentes à classificação. O documento deve ser sempre visto como a tradução material da função de uma instituição, e a tipologia, a ferramenta que torna essa associação inteligível.

Por outro lado, quando o método proposto implica na identificação prévia e documentos, a tipologia torna-se a responsável pela definição das séries documentais – os níveis mais específicos do plano – a tipologia constitui a pedra angular para o processo classificatório. Isso porque

> a tipologia volta-se para a lógica orgânica dos conjuntos documentais: a mesma construção diplomática em todos os documentos, do mesmo tipo, para que se disponha sobre ou cumpra a mesma função[35].

A classificação tipológica é relativamente recente. O método é resultado de trabalho e pesquisas de arquivistas de Madrid, na década de 1980[36]. Aqui no Brasil, a título de exemplo, cita-se o trabalho desenvolvido pelo Professor André Porto Ancona Lopez, Tipologia documental de partidos e associações políticas brasileiras, por meio do qual foi elaborada uma proposta de classificação com base na definição de arranjos tipológicos. Destaca-se também o método estabelecido para a classificação de documentos da atividade-meio do estado de São Paulo, pelo Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo – SAESP. Em seu Manual de aplicação do Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo ressalva-se que,

> Todo esforço de levantar os documentos relativos às atividades meio (cerca de 800 tipos) e vincular cada

[35] BELLOTTO, H. L. Arquivos permanentes: tratamento Documental. p. 52
[36] Idem. Ibidem p. 62

Scanned by CamScanner

um deles à atividade que o gerou, bem como agrupar as atividades por funções e subfunções, já foi realizado e está consolidado no Plano de Classificação e na Tabela de Temporalidade de Documentos oficializados.[37]

Na metodologia adotada, todos os documentos são previamente identificados e classificados em quatro níveis, após a identificação do órgão produtor. Sua classificação, portanto, estrutura-se da seguinte forma:

> Os documentos são acompanhados dos seus respectivos códigos de classificação, sendo a primeira unidade numérica indicativa da função, a segunda unidade numérica indicativa da subfunção, a terceira unidade numérica indicativa da atividade e a quarta unidade numérica indicativa do tipo documental.[38]

A vinculação obrigatória ao documento como nos exemplos observados torna o uso do instrumento mais evidente. Na literatura da área encontram-se alguns defensores do método, que, de modo geral a justificam, por proporcionar maior clareza na composição das séries e facilitar a identificação das características na classificação dos documentos. Da mesma maneira, existem os profissionais que preferem não aderir ao método. A classificação tipológica, por descer, necessariamente, ao nível do documento, tende a engessar a classificação, excluindo a possibilidade de inserção de documentos não relacionados previamente, até que o instrumento sofra nova alteração.

Essa questão pode representar um problema ainda maior em se tratando de organizações de estruturas mais fluídas, que procuram implantar constantemente novos padrões tecnológicos em seu funcionamento, o que pode resultar na acelerada produção de

[37] Aplicação do plano de classificação e tabelas de temporalidade de documentos da administração pública do Estado de São Paulo: atividades-meio. p. 19
[38] Ibidem. p. 22

Scanned by CamScanner

novas tipologias documentais. Nesse sentido, entende-se ainda que para os casos em que o plano de classificação é padronizado para organizações distintas, que exercem função similar, como no caso das Instituições Federais de Ensino Superior, o diagnóstico completo da documentação para definição das sérias se apresentaria tarefa difícil de ser alcançada, dada a dimensão do contexto da proposta e das naturais variações de espécies encontradas nas diversas organizações. O caso será visto com mais detalhe no capítulo 4 desse trabalho.

O arquivista, ao se propor documentar a organização por meio da macroavaliação, utilizando o método que vai do geral para o particular, não utiliza os meios que o permitam iniciar o processo na base, a partir dos documentos. Nesse caso, o foco consiste, sobretudo, na pesquisa e análise dos principais objetivos das organizações, com o processo de negócios criado para atender esses objetivos e pelos fatores culturais que rodeiam a forma pela qual eles são atingidos. De qualquer maneira, entende-se que em ambos os casos, tanto a função da entidade produtora, como o seu acervo documental são objetos fundamentais de análise para o desenvolvimento dos procedimentos. O que difere é o enfoque metodológico característico de cada um para a construção do plano de classificação.

Considera-se ainda o nível superorganizacional, como a autora Helen Samuels promove sua estratégia da documentação. Nesse caso, os arquivistas desenvolvem o trabalho a partir de setores ou porções da sociedade, não no nível dos arquivos. Isso quer dizer identificar características comuns em organizações de mesmo perfil, sem se deter a um fundo específico como objeto da classificação. Nesse caso o trabalho deve ter propósito inicial comum, função e atividades compartilhadas em diferentes organizações - dito em campos como a pesquisa científica ou educação ou crenças

Scanned by CamScanner

compartilhadas em partes da sociedade – que definem e determinam a ambas, seu contexto e muito do conteúdo destes arquivos[39].

Esse tipo de pensamento indica o caminho que a prática de classificação em arquivos vem apresentando como mais compatível às demandas em organizações contemporâneas. Em todo caso, acredita-se que, desde que seja possível chegar a resultados que confiram organicidade à organização dos documentos em qualquer das opções expostas, as opções metodológicas adotadas na produção de um instrumento de classificação devem ter em vista as características da instituição e as necessidades do tratamento documental a ser desenvolvido. Independentemente do método escolhido para a esquematização das subdivisões do acervo, a entidade produtora, suas atividades e o próprio documento de arquivo devem ser devidamente caracterizados, a partir da lógica institucional estabelecida, a fim de que sua classificação possa adquirir representação correspondente.

Em tese, independentemente do método, deveria ser possível conseguir chegar a uma representação aproximada, já que a instituição é a mesma, desde que os profissionais procedam de acordo com a teoria arquivística Na opinião do Prof. André Ancona Lopez, entretanto, um mesmo arquivo organizado por arquivistas diferentes, dificilmente apresentará classificação equivalente, mas o autor concorda que isso seja possível quando se adota a organização que se baseia na estrutura organizativa[40].

A respeito da discussão sobre a definição de princípios usados na classificação, a dúvida entre a utilização da estrutura ou da função é com certeza a mais recorrente. A arquivista Viviane Tessitore escreveu um artigo bastante elucidativo a respeito do tema. A autora levanta uma série de questões sobre ambas as possibilidades, observando vantagens e desvantagens a respeito de uma ou de outra

[39] BARRY, R. Op. Cit p. 199

[40] LOPEZ, A. P. A. Tipologia documental de partidos e associações políticas brasileiras. p. 68

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

aplicação de princípios. Em resumo, parece que a classificação jamais será feita apenas de um jeito ou de outro. A autora afirma o seguinte:

> Na verdade, através dessa visão do tratamento dado pela literatura arquivística nacional e internacional à questão do arranjo, podemos perceber que não há aplicação de um método puramente estrutural ou puramente funcional. O que ocorre é uma predominância da opção pela estrutura para unidades maiores do quadro de arranjo, em especial para o fundo. Abaixo do fundo, ao contrário, a organização funcional do acervo é bem aceita e, em alguns casos, até recomendada.[41]

O método estrutural é mais facilmente aplicado e parece corresponder de modo mais imediato ao contexto original do documento. "O método funcional, de fato, supõe uma intervenção maior do arquivista no acervo em que está trabalhando."[42] Entre os problemas do método funcional, encontra-se, principalmente, a sobreposição de funções.

Acredita-se que a conclusão da autora sobre a usual mistura dos métodos é um fato importante a ser considerado. As discussões entre o uso de um princípio ou de outro não deve indicar exclusão de um em detrimento do outro. Não há nada que impeça o uso de princípios distintos, desde que estejam em níveis diferentes. Importante mesmo é ter clareza do princípio de classificação escolhido para um determinado nível. Esta é uma prerrogativa importante para tornar as possibilidades de classificação autoexcludentes. Neste caso reduzem-se as possibilidades de dupla classificação dos documentos. Essa por si só já constitui tarefa demasiadamente complexa. A polissemia de termos ou a falta de domínio do arquivista a respeito do funcionamento organizacional consiste na principal causa da falta de escolha na definição dos níveis.

[41] TESSITORE, V. Estrutura ou função? p. 23
[42] Idem. Ibidem. p. 26

Scanned by CamScanner

Ao mesmo tempo, acredita-se que o uso do nome designador da estrutura se mostra muitas vezes complicado de ser utilizado, tendo em vista a constante e provável alteração na configuração dos departamentos. Excluem-se os casos de fundos fechados ou instituições de extrema estabilidade. Por isso, teoricamente, o uso do método funcional pode se apresentar como uma opção melhor, na prática arquivística contemporânea. Trata-se de um modelo que propõe a identificação das unidades de classificação de acordo com as funções institucionais, evitando que o instrumento de classificação tenha que ser readaptado a cada transformação estrutural.

Entretanto, essa questão também pode mostrar-se arriscada em alguns casos. Isso porque, diferentemente da óbvia demarcação física do departamento, o processo de identificação das funções, atividades ou operações organizacionais pode se apresentar de modo muito mais inconsistente. Questiona-se, portanto, em que medida a definição de princípios de divisão, a partir de uma classificação instintiva por funções, desprovida de uma análise profunda das características dos métodos e dos processos organizativos da entidade produtora, pode aproximar-se, de fato, do funcionamento das organizações contemporâneas.

Comumente, algumas rubricas são utilizadas e definidas como princípio funcional, sem necessariamente o ser. Observa-se na iniciativa do Conselho Internacional de Arquivos, referente ao desenvolvimento de uma norma para descrição de funções, um dos sintomas dessa dificuldade. A norma de descrição de funções feita em 2007, traduzida recentemente no Brasil demonstra a preocupação com o esclarecimento desta questão. De acordo com a norma:

> O reconhecimento da importância das funções no contexto de produção dos documentos levou o grupo a propor a elaboração de uma norma para a

Scanned by CamScanner

descrição de funções em sistemas arquivísticos de informação.[43]

O uso da norma se apresenta como uma boa ferramenta para alcançar clareza dos princípios utilizados para a divisão. Cada nível de divisão precisa ser muito bem embasado, evitando a mistura entre função, estrutura, operações ou documentos em um único nível.

> Função (function) – Qualquer objetivo de alto nível, responsabilidade ou tarefa prescrita como atribuição de uma entidade coletiva pela legislação, política ou mandato. Funções podem ser decompostas em conjuntos de operações coordenadas, tais como subfunções, procedimentos operacionais, atividades, tarefas ou transações.[44]

Ainda segundo a norma

> As descrições de funções podem ajudar a situar os documentos com mais segurança no contexto de sua produção e uso. Também ajudam a explicar como e por que documentos foram produzidos e subseqüentemente usados, o propósito ou papel que foram destinados a executar numa organização, e como se ajustavam a essa organização e se ligavam a outros documentos por ela produzidos.[45]

Entende-se que instrumentos como a norma referenciada são resultados das novas demandas de organização. Nas modernas instituições as atividades deixam de ser horizontais e fechadas. Como não se encerram em si, uma série de características podem ser encontradas em uma mesma função. A dificuldade na concepção e compreensão de suas atividades e as novas formas organizativas são traços notórios dessa nova configuração. Novas ferramentas organizacionais precisam ser utilizadas para a apreensão dessas características, não apenas as de proveniência arquivística, como veremos no próximo capítulo.

---

[43] ISDF: Norma internacional para descrição de funções. p.9
[44] Ibdem. p.13
[45] Ibdem. p.14

Scanned by CamScanner

1.4 Considerações finais

E porquê afinal a imprecisão na classificação se apresenta mais comumumente nas modernas organizações? Além da dificuldade de identificação de funções, observa-se que as estruturas também apresentam novos desafios. Os processos contemporâneos de organização, que se estruturam por unidades organizacionais, não necessariamente físicas, podem deduzir a falta de conhecimento de características vitais do funcionamento organizativo nos trabalhos de classificação de documentos de arquivo.

Para além de uma discussão sobre estrutura ou função, procura-se identificar um método para analisar os critérios utilizados e como identificar a sua melhor forma de aplicação. Sem defender, *a priori*, métodos específicos, busca-se entender as relações internas das atividades a partir dos métodos e dos processos desenvolvidos em cada modelo organizacional, considerando a transformação e a adaptação das estruturas às demandas de cada época, com a ajuda dos instrumentos da gestão administrativa.

O que costuma ocorrer em relação aos procedimentos de classificação relaciona-se ao uso de uma teoria que não necessariamente corresponde ao crescimento e à estrutura dos arquivos atuais e ao seu papel fundamental na gestão administrativa. Percepções rígidas de objetos em transformação podem ocasionar uma indesejável distorção na formação do conhecimento. Isso se aplica a qualquer disciplina, inclusive à disciplina arquivística e à organização dos documentos.

Considerando a constante evolução das organizações e a necessária continuidade no desenvolvimento da prática de arquivos, a fim de que a manutenção dessa organicidade possa vir a ser assegurada sempre – quando as organizações e os indivíduos que as integram são como representações moleculares da sociedade na qual vivem – observa-se que o comportamento humano pode levar a

Scanned by CamScanner

ações de diferentes formas, embora as demandas causem transformações constantes.

Essas diferentes ações, ocasionadas pelas invitáveis transformações geram funções, atividades e possibilidades de organização mais difíceis de serem claramente estabelecidas e compreendidas. O que torna a identificação do contexto de produção, seja por meio de uma classificação estrutural ou funcional mais complexa nas instituições contemporâneas.

A classificação em arquivos é considerada uma das principais funções da prática em arquivos. É por meio dela que a principal técnica desenvolvida pela arquivologia se revela, na medida em que é capaz de assegurar o contexto de produção de documentos e todas as características a ele correlacionadas.

Sua evolução acompanha o próprio desenvolvimento da Arquivologia, já que está profundamente relacionado o princípio da proveniência, o marco fundador deste campo disciplinar. Percebe-se, de acordo com a literatura da área, que seu processo evolutivo sempre esteve ligado às organizações. Pontualmente, fazemos as seguintes observações:

1. O desenvolvimento da classificação em arquivos está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento das organizações e às suas demandas. Por isso, o reconhecimento dos modelos contemporâneos precisa caminhar paralelamente à sua evolução para entender as necessidades do comportamento das instituições administrativas atuais;

2. Os principais problemas da classificação encontram-se na imprecisão dos seus princípios pela falta de domínio do arquivista em relação aos elementos da organização, o que demanda estudos mais aprofundados a respeito de seus elementos;

Scanned by CamScanner

3. Desde que justificados, os métodos não precisam ser puramente funcionais ou simplesmente estruturais. Importa antes, o não esvaziamento de significado dos princípios em cada nível;

4. Mesmo que a classificação tipológica documental seja uma opção ao método classificatório, começando de baixo para cima, a função, aparece, em qualquer situação como a principal característica de referência do processo;

5. A priorização do princípio deve ser sempre aquela que garanta a contextualização do documento – principal técnica da classificação arquivística;

6. Embora as instituições possam aparecer de maneira cada vez instável, o elemento estrutural dificilmente deixará de ter lugar na organização arquivística, especialmente em relação à definição do fundo de arquivo;

7. O princípio definido entre atividade fim e meio, embora seja tradicionalmente utilizado pelos profissionais da área, ainda remete às dúvidas no uso do instrumento para a classificação de arquivos;

8. Observa-se que independentemente do método aplicado, o princípio não apresentará resultados sólidos se não estiver bem vinculado às suas características organizacionais. Por isso, a compreensão da organização contemporânea e a fluidez de suas formas aparece de modo preeminente no trabalho do novo profissional de arquivo.

Scanned by CamScanner

O elemento estrutural na classificação é capaz de fornecer linhas claras de responsabilidade, ligando arquivos aos setores de trabalho e posicionando números a outros correlatos arquivos. Até anos recentes, pouca atenção tem sido atribuída a questões culturais e comportamentais como estilo de gerência, confiança e lealdade, valores, incentivos e desincentivos e atitudes ligadas à inviabilidade dos arquivos e à prática de manutenção[46]. A função do arquivista, a partir deste entendimento, deve ser caracterizada de forma cada vez mais proativa e menos parcial em relação à reprodução dos elementos organizacionais.

A partir da problemática exposta, conclui-se que a escolha de princípios e a falta de clareza no seu uso só será resolvida com o uso de ferramentas adequadas, como normas, com instrumentos adequados para análise institucional. A partir desse

Clareza dos termos: estrutura, função, operação em cada instituição

Uso de ferramentas adequadas

Proatividade para o entendimento das entidades

Para entender como a evolução das intuições deve ser diferentemente observada a partir das mudanças instrucionais, acredita-se fundamental entender a transformação. Para isso, parece fundamental a observação dessa característica como veremos no próximo capítulo. A simplicidade e rigidez estrutural, a facilidade na identificação das funções nas organizações contemporâneas não existe mais. Por isso, não se pode deixar de entende-las em sua atualidade.

De acordo com o estudo feito por Ávila, sobre o uso da informação arquivística,

> A importância que a informação atualmente adquire nas relações de mercado faz repensar os conceitos de uma maneira mais virtual e menos atrelada aos

[46] BARRY, R. P. Op. cit. p.199

Scanned by CamScanner

aspectos físicos. [...].O sistema separa o contexto de arquivamento do contexto administrativo; isso porque o primeiro está fixado nas séries. Ademais, a relação entre as séries não se dá de maneira estanque e simples, e sim num sistema complexo de "muitas para muitas".

Esse movimento começa a adquirir contornos mais firmes dentro do pensamento arquivístico e vem na crista contrária à maneira tradicional e positivista de como as questões de arquivo eram tratadas em tempos predecessores. Se antes o arquivista era um profissional imparcial que deveria apenas realizar o seu trabalho de modo a espelhar a organização, agora tal profissional é um dos personagens ativos na criação da história institucional.

[...] Agora os documentos são dinâmicos e o arquivista é o profissional que apresenta uma narrativa dos fatos num determinado tempo e espaço. Para isso, tal profissão expõe a realidade contextual das informações produzidas pelas organizações, que são o reflexo da constituição social da época[47].

De acordo com a abordagem do autor, o profissional de arquivo agora é responsável controle da narrativa dos fatos e isso se deve à técnica de contextualização dos documentos oferecida pela arquivística – "reflexo da constituição social de cada época". Percebe-se, contudo, que essa posição ainda caminha em termos ideais, embora, mais do que nunca as organizações apresentem urgência no tipo de tratamento à informação produzida para o alcance de seus objetivos. A partir do exposto, atenta-se agora em entender os elementos que devem permitir ao arquivista oferecer a devida contextualização da informação no ambiente organizacional.

[47] AVILA, R. F. além do que se vê: o uso e o pós-uso da informação orgânica arquivística, p. 47

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

2. Entendendo as organizações

Entender uma organização é peça chave para o sucesso no trabalho do arquivista. O arquivista é antes de tudo um pesquisador e, como tal, precisa fazer uso de uma metodologia adequada para obter um conhecimento confiável. O corpo metodológico utilizado com essa finalidade é proveniente da própria teoria organizacional e dos métodos já existentes para estudo do objeto.

Este capítulo é, portanto, dedicado à discussão de conceitos básicos das organizações, do desenvolvimento de suas características e técnicas ao longo do tempo. Tendo em vista esse processo evolutivo, buscou-se identificar elementos que possam auxiliar as escolhas feitas para a representação das atividades organizacionais, para melhor solucionar possíveis problemas na classificação de documentos de arquivo.

Uma reflexão sobre a história das organizações e suas principais linhas teóricas é sempre parte importante para uma análise consistente. Porém, dada a complexidade de uma retrospectiva como essa, foram resumidas as principais questões para a apresentação de um quadro que possibilite essa investigação.

Procurou-se descobrir então, como ocorreu esse desenvolvimento e o que importa para a formação do conhecimento arquivístico, da formação da base científica da administração até as concepções mais modernas sobre as organizações. Antes, buscou-se esclarecer alguns conceitos básicos para o desenvolvimento deste estudo em relação às organizações em linhas gerais, dando foco à discussão do que é mais pertinente para o fazer arquivístico.

3.1 Conceitos básicos

Em certas circunstâncias, os conceitos de instituição, administração e organização, podem ser usados de maneira

Scanned by CamScanner

equivalente. É muito importante, contudo, entender que, de maneira conceitual, esses termos carregam valores distintos. Assim é que:

- **Instituição** consiste no estabelecimento de normas definidas que determinam posição de status e funcionamento e papel das funções para o comportamento; a instituição implica a substituição do comportamento espontâneo ou experimental por um comportamento esperado, conduzido segundo regras e padrões previsíveis[48].

- **Administração** "é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos"[49].

- **Organização** "é a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos"[50]. Sua origem vem do termo *orgonon* e remete ao significado de instrumento.

O termo instituição carrega um significado mais abrangente que os demais, apresentando variações de sentido de acordo com o contexto de discussão. Seu conceito ultrapassa o âmbito da teoria administrativa e suas características são abordadas e discutidas em diferentes áreas do conhecimento, tais como a antropologia, o direito ou a política[51].

A organização pode ser entendida de maneira similar à instituição quando imbuída de valor, idealismo e identidade[52],

---

[48] HORTON e HUNT apud MARTÍN-POZUELO CAMPILLOS, M. P.La construcción teórica en archivística: el principio de precedência. p.66
[49] MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. p. 25
[50] OLIVEIRA, D. P. R. p.80
[51] MARTÍN-POZUELO CAMPILLOS, M. P. Op Cit. p. 64
[52] SANTOS, F. P. A organização e gestão das universidades: Aplicação ao Ensino Superior Público Português. p.20

Scanned by CamScanner

assumindo dimensão própria. Como podemos verificar na diferenciação feita entre organizações e instituições feita por Philip Szelnick,

> organizações são instrumentos técnicos, concebidos como meios para objetivos definidos e podem ser dispensáveis. Instituições, se concebidas como grupos ou práticas, podem ser parcialmente projetadas, mas elas também têm uma dimensão natural. Eles são produtos da interação e adaptação, tornando-se recipientes de idealismo grupo, pois são menos dispensáveis...[53]

Organização e administração possuem características mais instrumentais, com vistas ao alcance de algum objetivo. Organizações são consideradas grupos de interesses comuns. Quando possuem objetivos definidos e regulamentados, referem-se a organizações formais. Organizações informais, por sua vez, se referem à vida particular de pessoas, famílias ou grupos sociais.

Considera-se neste estudo, especificamente, as organizações formais; as que possuem funções e objetivos claros; consideradas permanentes e regidas por regulamentos. Esse tipo de organização é também comumente denominado organização burocrática e são independentes de interesses pessoais.

As organizações não existem sem uma administração[54]. O ato de administrar está ligado à organização de tarefas e ações, que pode estar circunscrito em contexto institucional. Embora seja a administração uma prática antiga, o desenvolvimento de seu corpo teórico é relativamente recente. A necessidade de profissionalização de pessoal e maior eficácia nas empresas desencadeou o processo de formação do conhecimento administrativo como disciplina; e, como área de conhecimento, sua construção teórica foi marcada por constante evolução[55].

---

[53] SZELNICK apud SANTOS. F. P. Idem. (Trad. Livre). p. 20
[54] MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. Introdução à organização burocrática. p. 5
[55] ARAUJO. L. Organização, sistemas e métodos. p. 19

Scanned by CamScanner

A busca da compreensão desse desenvolvimento, portanto, encontra nos conceitos relacionados à organização, o pano de fundo para nossa análise. É neste âmbito que entendemos a complexidade e as necessidades que provocam a constante transformação dos modelos organizacionais, suas origens e necessidades atuais; ingrediente fundamental do trabalho do arquivista.

O estudo desse processo está inserido no campo da teoria das organizações – no qual identificam-se algumas escolas e grandes teóricos da área – de onde são extraídos alguns elementos importantes para o trabalho de classificação arquivística.

2.2 Teoria das organizações

A teoria das organizações abrange o conhecimento relacionado à evolução da administração e de seus modelos de gestão. Esse campo disciplinar se ocupa do estudo das organizações e é capaz de fornecer subsídios para o desenvolvimento de habilidade e senso crítico ao administrador para a compreensão das entidades organizacionais com vistas à contínua melhoria de seu desempenho. Como esclarece Santos,

> a teoria organizacional é uma área multidisciplinar, integrando conceitos de diversas disciplinas, como a sociologia, a psicologia e a economia, e diferenciando-se de outras abordagens teóricas ao comportamento das organizações por ter a organização como unidade de análise. A teoria organizacional preocupa-se assim com a estrutura, cultura, processos e componentes da organização.[56]

Ainda que o trabalho do arquivista não resida diretamente no estudo das instituições, a fim de possibilitar o desenvolvimento estratégico, o domínio desses elementos é fundamental para o fazer arquivístico e, consequentemente também, para o desenvolvimento

[56] SANTOS, F. P. Op. Cit p. 22

Scanned by CamScanner

estratégico institucional. Isso porque busca-se uma apropriação desse conhecimento para uma representação melhor da classificação e dos procedimentos de gestão de arquivos, melhorando, dessa maneira, o suporte ao processo decisório.

Para Ricky Barry, é fundamental que o profissional de arquivo tenha sensibilidade para entender o comportamento organizacional. Em suas palavras:

> sensibilidade ao comportamento da organização moderna como sistema orgânico sugere pistas comportamentais, ferramentas analíticas e conhecimentos tecnológicos para os profissionais de gestão de documentos, que podem reforçar as abordagens atuais ou sugerir práticas melhoradas para enfrentar os desafios da era digital.[57]

A busca de características comportamentais da moderna organização como sistemas orgânicos é fornecido por meio da teoria organizacional. Trata-se de uma base teórica direcionada às organizações complexas, já que estruturas mais simples não carecem de estudos aprofundados, uma vez que se dá ao nível das relações interpessoais.

Formas distintas de organização sempre existiram nas relações humanas, mas o tipo analisado aqui possui marco inicial na Idade Moderna, com o advento da Revolução Industrial e o surgimento do modelo mecânico de organização. A compreensão dessa transformação pode ser observada na evolução do comportamento das instituições e de suas principais escolas. O avanço histórico das correntes teóricas organizacionais apresenta alguns momentos importantes. A Escola Clássica, a Escola de Relações Humanas, e a Escola Neoclássica, abrangem alguns dos pensamentos mais importantes dessa evolução.

Essas transformações são decorrentes de contingências sociais; as instituições estão relacionadas à necessidade de adaptação dos sistemas. Com base no conceito de Ackoff, Oliveira afirma que

[57] BARRY, R. Op Cit. (Trad. Livre) p. 196

Scanned by CamScanner

uma resposta a uma mudança (estímulo) que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema; uma resposta pode ser interna (dentro do sistema) ou pode ser externa (no seu ambiente)[58].

A dimensão do conceito de mudança organizacional implica em uma transformação abrangente e profunda não relacionada a movimentos isolados, individuais, mas significativa quando se trata de formas de gestão.

A formação das primeiras organizações complexas é resultado da mudança na cultura operacional dos trabalhadores. Pequenos artesãos ou grupos familiares deixaram de trabalhar para si mesmos e passaram a fazer parte de instituições organizadas. A divisão do trabalho permitiu a realização de tarefas complexas, especializadas, sendo essa a característica mais marcante desse tipo de organização. Essa nova forma de trabalho passou a ter processos de organização rotinizados como as máquinas rotinizavam a produção[59].

Antes desse período, as mesmas funções eram concentradas em uma única divisão estrutural, sem qualquer especialização nas tarefas desenvolvidas. No caso da administração pública no Brasil colonial, por exemplo, as funções administrativas eram acumuladas em poucos cargos, evidenciando uma espécie de personificação do trabalho desenvolvido. Embora houvesse atividades distintas, não havia divisões definidas de trabalho. Nesse sentido, sem qualquer pretensão de diminuir a complexidade da construção de um esquema de classificação de um fundo desse período, as ferramentas que se procura identificar nesse momento não são compatíveis com este contexto administrativo.

Obviamente, a consecução de tarefas organizadas sempre existiram, mas a mecanização da organização, as relações de hierarquia, comando, impessoalidade e divisão de tarefas são

[58] OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, organização e métodos. p. 40
[59] MORGAN, G. Imagem das organizações. p. 26.

Scanned by CamScanner

características desse período e marcam a chamada Administração Científica.

O desafio aqui, portanto, é discutir como a classificação em arquivos pode ser melhor desenvolvida no tipo de organização que se enquadra de acordo com as seguintes características[60]:

- Grande dimensão;
- Estrutura fortemente hierárquica;
- Formalização das relações e dos processos;
- Racionalidade de atuação;
- Especialização das atividades.

Considerando, portanto, que as primeiras mudanças significativas na evolução das organizações apresentam as características relacionadas acima, a mecanização das atividades transformou os padrões administrativos que possuíam até então, empresas familiares sem especialização da mão de obra. A divisão do trabalho, uma das principais características da organização burocratizada, demandava maior especialização, diminuição do poder de ação dos trabalhadores, a estrutura hierárquica e o controle dos superiores. Como observa Morgan:

> Caso se examinem as mudanças pelas quais passaram as organizações na Revolução Industrial, descobre-se crescente tendência no sentido da burocratização e rotinização da vida em geral. Muitos grupos de famílias que trabalhavam por conta própria e artesãos habilitados abandonaram a autonomia de trabalhar nas suas casas e oficinas para trabalhar em atividades que exigiam relativamente pouca habilidade em ambientes fabris. [...] A divisão do trabalho, privilegiada pelo economista francês Adam Smith, no seu livro *A riqueza das nações* (1776), tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência,

[60] TOSI apud SANTOS, F. P. Ibidem p. 21

Scanned by CamScanner

reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores.[61]

Esse processo inicial de modernização organizacional apresentava modelos considerados mecânicos por possuírem funcionamento sistematizado, a partir da representação de uma máquina. Eram caracterizados pela pouca importância atribuída à questão humana e às relações sociais. Isso ocorreu com a separação do processo de organização e planejamento da execução do trabalho, "defendendo a separação entre mãos e cérebros"[62].

Instituições da Escola Clássica funcionavam com partes interligadas, presas em formas tradicionais de organizações e muito pouco maleáveis. "Esse estilo de pensamento alicerça o desenvolvimento da organização burocrática"[63], que é considerado "um estágio de evolução das organizações"[64].

A discussão do modelo burocrático, especialmente de acordo com a abordagem de Max Weber, é focada na divisão do trabalho e na necessidade de conhecimento especializado, como problemas centrais deste tipo de organização. Neste tipo de abordagem organizacional, o conhecimento profissional é visto como uma ameaça à integração organizacional, já que a ordem hierárquica deveria ser resguardada como necessária para sustentar a organização unida e bem-sucedida.

A eficiência desse modelo não perduraria. O crescimento do enfoque no ser humano e a consequente mudança nas relações de comando se configuram como elementos característicos dessa evolução. As organizações deixam de ser vistas, aos poucos, como máquinas para serem encaradas como sistemas vivos. Tornam-se muito mais vulneráveis às mudanças ocasionadas por contingências

[61] MORGAN, Gareth. Op. Cit. p. 25
[62] Idem, Ibidem. p.34
[63] Idem, Ibidem p.17
[64] Idem, ibidem. P. 94

Scanned by CamScanner

externas. O modelo de organização passaria então a ser considerado orgânico.

Embora as instituições contemporâneas sejam resultado de profundas transformações, a base do modelo mecanicista ainda se encontra presente no modelo organizacional orgânico. Seus fatores mais preponderantes foram modificados – agora o modelo é mais flexível. Contudo, muitos autores concordam que não existem modelos puros, mas sim características mais acentuadas de um ou de outro.

No contexto contemporâneo, a fim de alcançar melhor desempenho, as instituições passam a ter um enfoque sistêmico, ou horizontal. Na definição de Cury, as instituições contemporâneas adquirem

> caráter de alta dinamicidade da sociedade atual, de crescentes, profundas e rápidas mudanças, exigindo novos modelos organizacionais, mais adequados à época em que estamos vivendo, de grandes realizações e de complexos projetos[65].

Essa característica representa uma mudança no sistema de autoridades, que influencia nos modelos empregados. De maneira correlacionada, essas novas características também interferem na configuração de outros elementos organizacionais. A partir dos anos de 1980, a verticalização das estruturas tornou-se mais achatada, enxugando as estruturas hierárquicas por meio de um sistema de autogestão [66]. Características relevantes, que precisam ser representadas na organização e arquivos.

Como se observa na afirmação de Leite,

> as empresas são consideradas sistemas complexos com muitas interações não-lineares e com conexões inter-empresariais. As novas configurações, assumidas mais efetivamente a partir dos anos 1980 com o aumento

[65] CURY, A. Organização & métodos: uma visão holística. p. 32
[66] MAXIMIANO, A. Op Cit. p. 276

Scanned by CamScanner

da competição, são construídas em formatos mais horizontais que verticais formando os arranjos empresariais. Os mais conhecidos, dentre eles, são as cadeias de suprimentos e as cadeias produtivas. Esses novos formatos compartilham processos e interações, aumentando, ainda mais, a complexidade nas relações entre as empresas e exigindo instrumentos mais adequados para a representação de sua complexidade.[1]

Para compreensão desse modelo é importante enxergar as organizações como um conjunto de elementos fortemente interrelacionados. O formato rígido e linear das organizações mecânicas, com elementos que se relacionavam de um pra um, originou organizações com elementos que interagem de maneira múltipla.

> O relacionamento entre esses conceitos é de importância crucial para compreender os sistemas vivos. É fácil ver a organização como uma estrutura feita de partes e explicar o comportamento do sistema em termos de relações entre as partes, causas e efeitos, estímulos e respostas. A compreensão que se tem dos sistemas adverte contra semelhante reducionismo, enfatizando que estrutura, função, comportamento e todos os outros traços da operação do sistema estão fortemente ligados uns aos outros.[67]

Nota-se, portanto, ser impossível adquirir um conhecimento amplo e necessário ao trabalho arquivístico sobre as organizações complexas contemporâneas, sem entender cada um dos elementos que influencia seu comportamento e determina suas características, assim como a maneira como esses elementos se relacionam.

A evolução do pensamento administrativo representado por suas escolas não excluiu características das anteriores. Para que seja possível fazer a identificação dessas características, a administração desenvolveu técnicas para que a assimilação desse conhecimento fosse possível, fornecendo subsídios para uma gestão organizacional melhor. O estudo dos métodos e dos processos administrativos oferece instrumentos de análise dos modelos e das estruturas.

---

[67] MORGAN, G. Op. Cit. p. 52

Scanned by CamScanner

2.3 Análise organizacional

Não existe característica pré-estabelecida que garanta o sucesso e a longevidade de uma organização. Cada uma, para alcançar seus objetivos, estrutura-se por meio de processos administrativos definidos, de acordo com critérios específicos que precisam ser constantemente submetidos a processos de análises.

Os objetivos e o ambiente externo são responsáveis pelo estabelecimento dos modelos de organização. O modelo estabelecido e as funções desenvolvidas influenciam a estrutura organizacional. As atividades, por sua vez, definem os processos da organização, que são entendidos como um grupo de atividades sequenciais capazes de revelar o funcionamento da organização.

Os elementos citados serão agora observados com mais atenção, ressaltando-se algumas técnicas específicas buscando relacioná-los à prática da classificação em arquivos. Dentre os diversos métodos disponibilizados para a gestão administrativa, serão discutidas algumas ferramentas consideradas importantes para a construção de esquemas de classificação e para a gestão e documentos, no que diz respeito ao conhecimento organizacional. Antes, porém, serão esclarecidos alguns elementos da organização, debatendo suas características e a maneira como interagem no sistema organizacional.

Partindo do princípio da inexistência de um perfil único e absoluto que possa vir a ser atribuído a qualquer tipo de organização, os critérios desenvolvidos com base no famoso estudo de Burns e Stoiker[68] para a identificação do modelo organizacional serão indicados.

---

[68] MORGAN, G. Op. Cit. p. 53

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

As organizações mecanicistas são caracterizadas por:

- Estrutura burocratizada;
- Divisão de trabalho e rotinização de tarefas;
- Tomada de decisões centralizada;
- Estrutura hierárquica rígida;
- Sistemas rígidos de controle;
- Sistema vertical de comunicação;
- Sistema fechado, voltado para dentro e indiferente ao ambiente.

Por sua vez, as organizações, como sistemas orgânicos, caracterizam-se por:

- Estrutura flexível e adaptável;
- Constante mudança nos cargos e atribuições;
- Descentralização da tomada de decisões;
- Hierarquia flexível;
- Comunicação horizontal e informal;
- Ênfase no relacionamento humano;
- Sistema aberto e complexo, voltado para o ambiente externo.

Os parâmetros para análise são:

- Natureza da tarefa;
- Natureza do ambiente;
- Organização do trabalho;
- Natureza da autoridade;
- Sistema de comunicação;
- Natureza do comprometimento

Scanned by CamScanner

Todos os parâmetros apresentados variam de aspectos de baixa instabilidade a aspectos altamente imprevisíveis. As variações dessas características permitem avaliar o tipo de enfoque de modelo organizacional. Nos ambientes de risco, tendem a prosperar as organizações orgânicas. Nesse caso, há uma demanda maior de redefinição de tarefas para que essas se mantenham competitivas. A equipe de funcionários deve estar preparada para pensar novas soluções e não simplesmente reproduzir rotinas. As organizações ditas mecanicistas encontram-se em ambientes mais estáveis, devendo apresentar estruturas mais rígidas.

Para estas, onde a divisão do trabalho se encontra melhor demarcada, a atividade é mais facilmente identificada. Nesse caso, o caminho para a elaboração de uma proposta de classificação bem representada mostra-se menos sinuoso. Relações verticalizadas, funções facilmente identificadas e estruturas pouco suscetíveis a mudanças, geralmente, tornam o trabalho do arquivista, se não mais fácil, pelo menos mais evidente.

As novas organizações, entretanto, devem torná-lo mais delicado, em razão da pouca obviedade e da inconstância nas divisões do trabalho. Assim como suas estruturas, que procuram se adaptar segundo necessidades funcionais. O gráfico a seguir mostra a relação entre modelo e estrutura organizacional.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

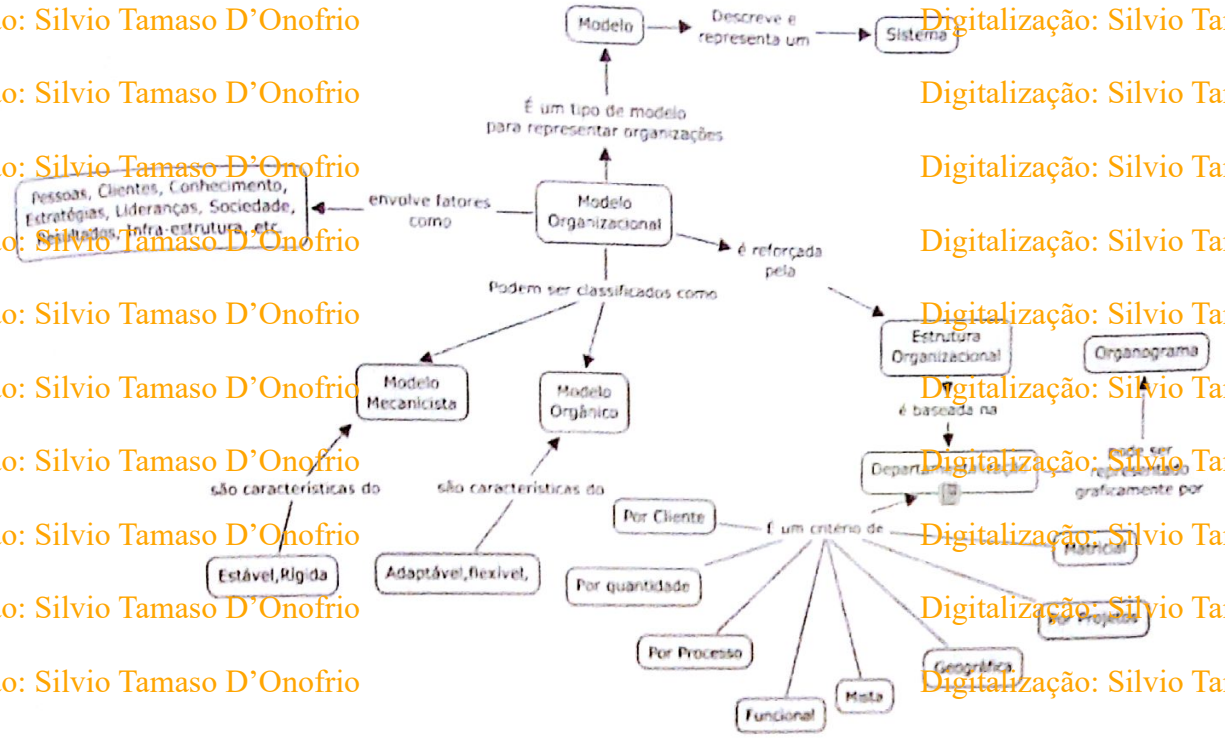


Gráfico adaptado pela autora

Os modelos organizacionais, compreendidos como representação de um sistema, podem ser mais rígidos e estáveis, configurando-se de maneira mais mecanicista, ou mais adaptáveis e flexíveis, revelando-se, nesse caso, de maneira orgânica. Isso pode variar de acordo com a influência exercida por pessoas, clientes, conhecimento, estratégia, liderança, sociedade, resultados e infraestrutura, tendo suas características reforçadas pela estrutura organizacional. As estruturas, que podem ser representadas graficamente por organogramas, baseiam-se em tipos de departamentalização.

Independentemente do método, para entender a organização, é de suma importância conhecer muito bem a estrutura por meio das técnicas de departamentalização. Dentre elas encontram-se a funcional, produtos e serviços, geográfica, por cliente, processo, produto ou serviço, projeto e matricial (junção de função e projeto).

Scanned by CamScanner

Departamento.	Características	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Agrupamento por atividades ou funções principais. Divisão do trabalho por especialidade. Auto-orientação. Introversão.	Utilização de pessoas e recursos especializados. Adequada para atividade continuada, rotineira e estabelecida a longo prazo.	Pequena cooperação interdepartamental. Contraindicada para circunstâncias ambientais imprevisíveis e mutáveis.
Produtos ou serviços	Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. Divisão de trabalho por linhas de produtos/serviços. Ênfase nos produtos e serviços. Orientação para resultados.	Define responsabilidades por produtos ou serviços, facilitando a avaliação dos resultados. Melhor coordenação interdepartamental. Maior flexibilidade. Facilita inovação ideal para circunstâncias mutáveis.	Enfraquecimento da especialização. Alto custo operacional pela duplicação das especialidades. Contraindicada para circunstâncias estáveis e rotineiras. Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.
Geográfica ou territorial	Agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Ênfase na cobertura geográfica. Orientação para o mercado. Extroversão.	Ajustamento às condições locais ou regionais. Fixa responsabilidade por local ou região, facilitando a avaliação, ideal para firmas de varejo.	Enfraquece a coordenação (seja o planejamento, execução e controle) da organização como um todo. Enfraquecimento da especialização.
Clientela	Agrupamento conforme tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Ênfase no cliente. Orientação extroversiva mais voltada para o cliente do que para si mesma.	Predispõe a organização para satisfazer as demandas dos clientes. Ideal quando o negócio depende do tipo ou tamanho do cliente. Fixa responsabilidade por clientes.	Torna secundárias as demais atividades da organização (como produção ou finanças). Sacrifica os demais objetivos da organização (como produtividade, lucratividade, eficiência, etc.)
Processo	Agrupamento por fases do processo, do produto ou da operação. Ênfase na tecnologia utilizada. Foco introversivo.	Arranjo físico e disposição racional dos recursos. Utilização econômica da tecnologia e do processo. Ideal quando a tecnologia e os produtos são estáveis e permanentes.	Contraindicada quando a tecnologia sofre mudanças e desenvolvimento tecnológico. Falta de flexibilidade e adaptação a mudanças.
Projetos	Agrupamento em função de saídas ou resultados quanto a um ou mais projetos. Requer estrutura organizacional flexível e adaptável às circunstâncias do projeto. Requer alto grau de coordenação entre órgãos para cada projeto.	Ideal quando a concentração de recursos é grande e provisória e quando o produto é de grande porte. Orientada para resultados concretos. Alta concentração de recursos e investimentos, com datas e prazos de execução. Adaptação ao desenvolvimento técnico. Ideal para produtos altamente complexos.	Concentra pessoas e recursos em cada projeto provisoriamente. Quando termina um projeto, há indefinição quanto a outros. Descontinuidade e paralisação. Imprevisibilidade quanto a novos projetos. Angústia dos especialistas quanto ao seu próprio futuro.

Fonte: CHIAVENATO, I. (2004)

Scanned by CamScanner

Todo conjunto organizado supõe uma determinada estrutura. Seu significado remete a um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa"[69]. Cada tipo de organização exige uma estrutura específica, que atenda as suas necessidades para o alcance de objetivos.

A técnica de organização, visando estruturar instituições, é denominada departamentalização. O termo, que tem origem na palavra inglesa *departamentation*, pode causar certa confusão por remeter imediatamente à ideia de departamento. Porém, segundo Araújo, departamentalizar significa criar frações organizacionais[70] variadas. Há então, por definição, que departamentalização seja

> uma forma sistematizada de agrupar atividades e frações organizacionais definidas segundo um dado critério, visando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação[71].

A análise e a definição da estrutura de uma organização são feitas de acordo com o tipo de departamentalização necessária para cada empresa. A departamentalização, que faz parte de um sistema de atribuições, é representada graficamente por um organograma. O organograma apresenta a estrutura hierarquizada, mas dificilmente consegue representar a totalidade das relações entre as unidades organizacionais, já que essas podem ser demasiadamente complexas.

A estrutura é um elemento de fundamental importância na classificação de arquivos. Este já foi considerado um dos principais critérios de definição das divisões do plano, utilizado principalmente como fator de identificação de um fundo arquivístico. Internamente, quando se fala em classificação estrutural na literatura arquivística,

[69] ARAUJO, L, Organizações, sistemas e métodos, p. 118
[70] Idem, Ibidem, p. 118
[71] Idem, Ibidem. p.119

Scanned by CamScanner

entende-se o nome do departamento como designador de uma unidade de classificação. Posto isso, faz-se aqui uma observação quanto ao uso da estrutura organizacional como critério de classificação em relação à departamentalização.

Cada tipo de departamentalização corresponde a características estruturais distintas. Quando a organização é estruturada por produtos ou serviços, por exemplo, seus setores se apresentarão como Produto A, Produto B, Produto C. Produtos distintos podem demandar operações distintas, o que justifica uma classificação por tipo de estrutura, pelo menos em seus níveis mais altos.

Nesse caso, recomenda-se que a unidade de classificação de princípio estrutural deva referir-se ao produto, que pode ou não corresponder a um departamento responsável por sua produção. Mesmo que sejam correspondentes, o nome do departamento deve ser preterido como designador da unidade de classificação, já que pode ser alterado com mais facilidade ou frequência do que o tipo de produto desenvolvido pela instituição.

Dessa maneira, considera-se fundamental poder identificar a forma pela qual a estrutura organizacional se apresenta. Esse entendimento pode ajudar na definição do elemento de divisão, esclarecendo o conceito de cada nível e, consequentemente, diminuindo a possibilidade de equívocos quanto aos princípios de classificação.

A estrutura e os modelos de organização são sempre estabelecidos de acordo com um conjunto de políticas que devem servir de sustentação para todo o processo decisório. Devem ser adequados ao mercado, às novas tecnologias e voltados para resultados. Por isso, as avaliações sobre os objetivos e os fatores externos podem ajudar na escolha relacionada a critérios estruturais de classificação.

As soluções para definição de estrutura e melhora do desempenho organizacional são analisadas pela identificação das

Scanned by CamScanner

entende-se o nome do departamento como designador de uma unidade de classificação. Posto isso, faz-se aqui uma observação quanto ao uso da estrutura organizacional como critério de classificação em relação à departamentalização.

Cada tipo de departamentalização corresponde a características estruturais distintas. Quando a organização é estruturada por produtos ou serviços, por exemplo, seus setores se apresentarão como Produto A, Produto B, Produto C. Produtos distintos podem demandar operações distintas, o que justifica uma classificação por tipo de estrutura, pelo menos em seus níveis mais altos.

Nesse caso, recomenda-se que a unidade de classificação de princípio estrutural deva referir-se ao produto, que pode ou não corresponder a um departamento responsável por sua produção. Mesmo que sejam correspondentes, o nome do departamento deve ser preterido como designador da unidade de classificação, já que pode ser alterado com mais facilidade ou frequência do que o tipo de produto desenvolvido pela instituição.

Dessa maneira, considera-se fundamental poder identificar a forma pela qual a estrutura organizacional se apresenta. Esse entendimento pode ajudar na definição do elemento de divisão, esclarecendo o conceito de cada nível e, consequentemente, diminuindo a possibilidade de equívocos quanto aos princípios de classificação.

A estrutura e os modelos de organização são sempre estabelecidos de acordo com um conjunto de políticas que devem servir de sustentação para todo o processo decisório. Devem ser adequados ao mercado, às novas tecnologias e voltados para resultados. Por isso, as avaliações sobre os objetivos e os fatores externos podem ajudar na escolha relacionada a critérios estruturais de classificação.

As soluções para definição de estrutura e melhora do desempenho organizacional são analisadas pela identificação das

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

necessidades funcionais. Cada unidade organizacional possui uma determinada posição hierárquica, com finalidades e atribuições específicas. A definição dos atributos em cada unidade faz parte do processo de organização administrativa, que possui em seu primeiro nível o objetivo correspondente, também denominado missão. A especificação das funções, desdobradas a partir do seu objetivo, consequentemente, também exerce influência na definição da estrutura organizacional, no estabelecimento dos departamentos, dos cargos, das responsabilidades e tarefas.

A respeito da identificação das funções, a divisão entre atividades meio e fim aparece como uma prática comum, utilizada tanto na administração como na prática arquivística. A análise dos sistemas funcionais em cada entidade institucional é feita com base na relação das atividades aos objetivos da organização. Se diretamente ligada à missão, a atividade é considerada finalística. Caso seja uma atividade auxiliar, para que as primeiras possam ser desenvolvidas, a atividade é considerada de suporte, um meio para o alcance das demais. A respeito da atividade-fim, observamos na principal norma legislativa brasileira, criada por meio do Decreto Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) no art. 581, § 2º, que

> entende-se por atividade preponderante a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente em regime de conexão funcional.

Ainda que possuam conceitos claramente definidos, os limites entre atividade-meio e atividade-fim costumam gerar debates infindáveis, seja no âmbito da administração, do direito ou da arquivologia. Destaca-se o termo preponderante no artigo citado. Ter uma atividade principal não significa dizer que todas as outras atividades realizadas por uma mesma instituição que não sejam

Scanned by CamScanner

enquadradas em seu objetivo final sejam, por exclusão, necessariamente suporte para as demais. O primeiro parágrafo deste mesmo artigo diz que,

> quando a empresa realizar diversas atividades econômicas, sem que nenhuma delas seja preponderante, cada uma dessas atividades será incorporada à respectiva categoria econômica.

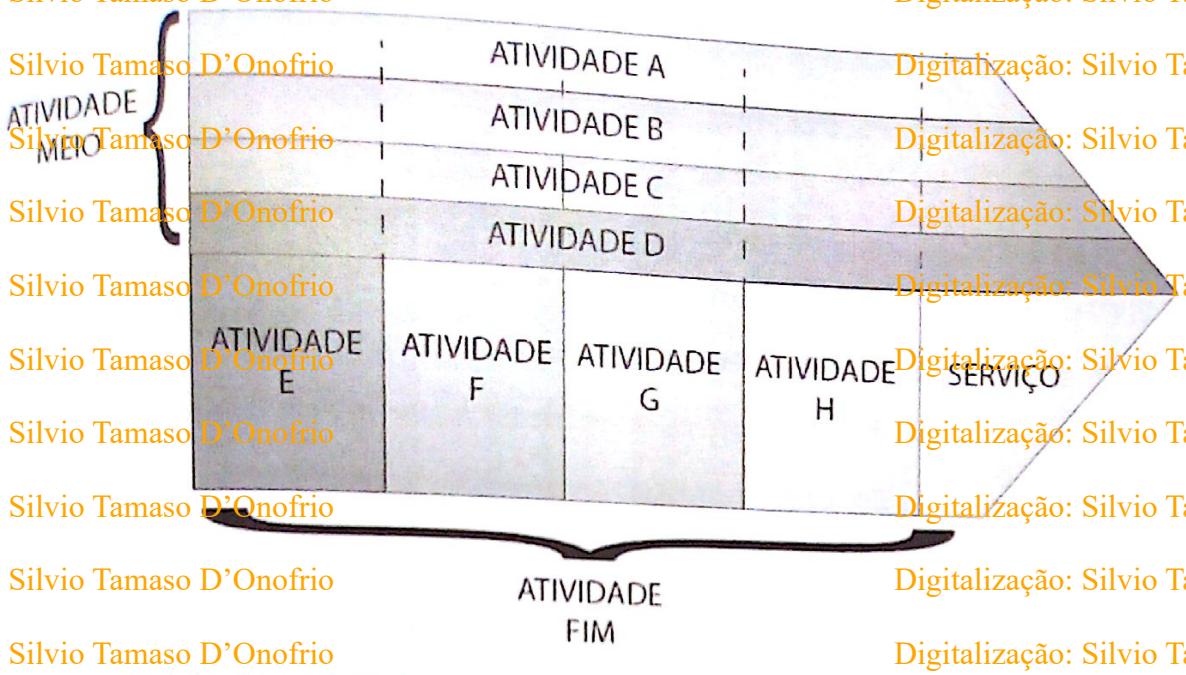
Fazemos ainda uma outra consideração à respeito da relação entre as atividades-fim e meio. Como as atividades qualificadas meio são desenvolvidas para que as atividades primárias alcancem seus objetivos, tornam-se, por isso, muitas vezes, vinculadas às primeiras. As atividades-meio não começam e são encerradas nelas mesmas. O cruzamento das atividades precisa ocorrer, permitindo a realização de determinada função. Como observa Oliveira,

> do intercâmbio entre funções, formalizam-se informações, gerando um fluxo formal e racional de informações da empresa. Da análise desse esquema podem-se identificar as origens e os destinos das informações, suas características e frequência[72].

O intercâmbio mencionado pelo autor pode ser melhor compreendido por meio do esquema gráfico abaixo. De acordo com a Cadeia de Valor, conceito introduzido por Michel Porter, as atividades-meio e fim são articuladas da seguinte forma:

[72] OLIVEIRA, D. P. R. Op. Cit. p. 55

Scanned by CamScanner



Modelo de cadeia de valor adaptado / Fonte: Porter (1985)

A cadeia de valor é uma ferramenta de gestão utilizada para representação das atividades e funções, que procura identificar elos de ligação horizontais e verticais, para o desenvolvimento dos processos de negócios organizacionais. A partir desse conceito metodológico, observa-se que as atividades não se apresentam isoladamente, mas sim de maneira interdependente. O esquema apresentado busca, como a classificação de documentos, uma imagem aproximada da realidade funcional em organizações, embora os instrumentos possuam finalidades distintas.

Em razão do utilitário atribuído à classificação, acredita-se que para que a representação desenvolvida em arquivos possa oferecer indícios dessas relações, novos estudos especificamente associados à tecnologia de sistemas de informação precisarão entrar em campo, a fim de que esse cruzamento seja contextualizado e refletido com precisão.

- Na avaliação deste estudo, a falta de entendimento na classificação de uma atividade, portanto, pode ser provocada pelos seguintes fatores:

Scanned by CamScanner

- Existe uma relativização do tipo de atividade quando empregada a diferentes tipos de organização;
- Pela presença de mais de uma atividade principal, que podem ser interrelacionadas ou não;
- Pela falta de clareza de onde começa uma atividade e termina a outra. Organizações contemporâneas tendem a apresentar esse problema com maior frequência.

A classificação segundo esse critério não é absoluta. Contudo, concorda-se que seja de fato justificável haver distinção entre os tipos de atividade em alguns casos, como disposto acima, para questões como a legalidade da terceirização de serviços públicos, por exemplo.

Entende-se que a pré-definição de atividades-fim e meio, embora existam, podem simplesmente não serem demarcadas a priori. Neste caso, evitar-se-ia, engessamento e complicações desnecessárias na classificação. O primeiro nível de classificação de um plano pode partir direto para o tipo de função, sem que antes sejam classificadas como fim ou meio.

Faz-se aqui uma ressalva para iniciativas justificáveis, como a construção do plano para atividades-meio pelo Arquivo Nacional, estabelecido pela resolução 4 e modificado pela resolução 14 do Conselho Nacional de Arquivos – Conarq. Nesse caso, a definição de atividades de suporte ocorreu a *priori*, para que um plano comum pudesse ser utilizado por diversos órgãos da administração pública. De qualquer maneira, questiona-se o engessamento do plano, tendo em vista a possível existência de atividades-meio específicas a cada instituição.

As funções e suas subdivisões (tarefas, atividades e operações) são desenvolvidas em instituições organizacionais por meio de processos. Os processos são conjuntos de atividades ordenadas. Nas organizações contemporâneas, não se pode dar mais ênfase à

Scanned by CamScanner

atividade em si que ao processo, já que não há demarcação clara, como a divisão do trabalho de Adam Smith[73]. De acordo com Oliveira, o processo pode ser definido como

> um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos das empresas.[74]

Observa-se que, o processo pode ser entendido tanto como um conjunto de ações, como por conjunto de documentos que representam as ações. Nesse caso, o processo é configurado como uma espécie documental e pode ser definido como "conjunto de documentos oficialmente reunidos no decurso de uma ação administrativa ou judicial, que constitui uma unidade de arquivamento"[75].

O estudo destes processos, seja para o desenvolvimento da gestão organizacional, seja para a representação arquivística, pode se apresentar como uma tarefa inviável sem a utilização de técnicas disponibilizadas pela ciência administrativa. Esse campo disciplinar sempre desenvolveu e disponibilizou técnicas e ferramentas para o estudo das organizações, sistemas e métodos. Especialmente quando se refere a organizações em constante transformação.

2.4 Os modernos instrumentos de gestão organizacional e a relação bilateral com a gestão de documentos

Este corpo instrumental deve andar lado a lado com as técnicas e teorias desenvolvidas pela ciência arquivística. A relação entre as ferramentas administrativas e a prática em arquivos é de reciprocidade. O conhecimento oferecido por uma é fundamental para o bom desenvolvimento da outra.

---

[73] ARAÚJO. L. Op. Cit. p. 242
[74] OLIVEIRA. D. P. R. Administração de processos. p. 10
[75] DICIONÁRIO de terminologia arquivística. p. 138

Scanned by CamScanner

É fato que essa relação vem se estreitando gradativamente. Obviamente a informação arquivística sempre foi fundamental para o processo administrativo. Entretanto, o aumento da complexidade do comportamento organizacional e os desafios contemporâneos exigem o aprimoramento de um conhecimento de mesma proporção. Pode-se afirmar que são os documentos de arquivo, informações produzidas pela própria instituição que oferecem potencial embasamento para o desenvolvimento das ferramentas necessárias, auxiliando na tomada de decisões.

A respeito dessa relação, observa-se que nos primórdios da organização complexa, o elemento estrutural costumava ser considerado mais importante para esse tipo de estudo administrativo, como se vê na afirmação de Araújo:

> O componente estrutural típico da Escola Clássica era o mais importante, do qual os estudos de Organização, Sistemas e Métodos mais se valiam para a consecução dos objetivos de racionalização e estruturação. Dessa forma, a mudança tinha origem na análise estrutural e sua meta era a transformação, também estrutural.[76]

Analogamente, o estudo da estrutura também costumava apresentar-se de forma imperativa para a representação de sistemas de classificação arquivística. Parece sintomático, portanto, a similar mudança na importância atribuída aos elementos constituintes das organizações ao longo de seu processo evolutivo, em relação ao desenvolvimento da classificação em arquivos. As ferramentas utilizadas, da mesma maneira, acompanhavam o desenvolvimento nas análises organizacionais para fins arquivísticos.

Em arquivos, os procedimentos tradicionalmente desenvolvidos para o estudo da organização, resumem-se da seguinte forma:

[76] ARAÚJO. L. Op Cit. p. 15

Scanned by CamScanner

- levantamento das principais características organizacionais – missão, funções, estrutura, procedimentos administrativos;
- estudo de seu histórico e contexto social;
- diagnóstico documental preliminar.

As atividades arroladas acima, quando corretamente executadas, provavelmente possibilitarão a construção de planos de classificação condizentes com as atividades institucionais. O problema consiste na forma de proceder para assegurar uma coleta de informações correta, a adequação dos métodos disponíveis e a sua execução. De acordo com os estudos feitos por Sousa em classificação de arquivos,

> a literatura aponta, de forma descritiva, as informações necessárias para a organização dos documentos de um fundo de arquivo. Trata-se, comumente, da identificação das atividades a serem realizadas, quase nunca de procedimentos metodológicos.[77]

A partir desse pressuposto, o autor indica algumas ferramentas em seu trabalho, em sua maioria provenientes da ciência administrativa, discutindo suas técnicas, com o objetivo de adquirir o conhecimento organizacional.

O instrumental discutido por Sousa é fundamental para o desenvolvimento da classificação e arquivos. Tendo em vista as características das organizações contemporâneas, bem como a modernização das técnicas desenvolvidas para eficiência das atividades e alcance dos objetivos institucionais, novas considerações sobre a metodologia de pesquisa para o conhecimento referente e necessário às novas demandas organizacionais – são acrescentadas.

[77] SOUSA, R. T. B. Op. Cit p. 192

Scanned by CamScanner

destacando-se sempre que, expor sobre novas formas de pesquisa, no entanto, não implica na exclusão das anteriormente apresentadas.

Ao contrário disso. Ferramentas tradicionais como, organogramas, fluxogramas, formulários, manuais, entrevistas, entre outras, devem ser mantidas para a consolidação de um conhecimento mais completo, sendo aparelhadas às modernas. Isso corresponde tanto à gestão administrativa, como para a sistematização da classificação de documentos.

Teóricos da administração têm avaliado que, para o caso das organizações complexas, o resultado do uso exclusivo das ferramentas tradicionais pode se apresentar de maneira inexpressiva. Novos elementos como qualidade, tecnologia, fatores externos, típicos de organizações contemporâneas, precisam ser incorporados à análise para o sucesso da compreensão organizacional.

De acordo com Barry, muitas das ferramentas utilizadas pela gestão organizacional podem ser aplicadas a outras entidades de interesse comum, como os arquivos, já que facilitam a classificação, a macroavaliação e a descrição de documentos. Com o intuito de discutir a prática arquivística em organizações contemporâneas em transformação, o autor aponta duas ferramentas importantes para este tipo de estudo.

Uma delas, a mais especificamente voltada ao estudo de processos, é o sistema de reengenharia. A outra, para o estudo do funcionamento da organização, por meio da análise de sistema de negócios. O conhecimento a respeito das técnicas indicadas justifica-se por serem capazes de fornecer significado na decomposição de seus elementos e análise de uma organização na forma de sua própria visão, objetivos e no processo que dispensa para se desenvolver.[78]

[78] BARRY, R. Op. Cit. p. 199

Scanned by CamScanner

Com foco no estudo nos processos de trabalho desenvolvidos, a técnica utilizada pela reengenharia é normalmente empregada em partes da organização onde existem problemas em relação à aos resultados pretendidos. Trata-se de uma ferramenta com origem marcada pela crise do modelo organizacional do final do século XX.[79] Atualmente a reengenharia visa a reformulação dos processos por meio da automação de intervenção humana, eliminando o papel. Para isso é necessário buscar informação por meio de entrevistas de cada estágio dos processos para que os mesmos possam vir a ser melhorados[80]. A técnica é definida como:

> Reengenharia estratégica e organizacional é a reestruturação de impacto dos processos estratégicos e organizacionais para otimizar o valor agregado e os resultados dos negócios, produtos e serviços de toda a empresa, a partir da alavancagem dos processos, sistemas, fluxos, políticas estrutura organizacional e comprometimentos profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuros da empresa[81]

Segundo Araújo, a reengenharia não trata apenas da inserção de tecnologia ou mesmo de melhorias marginais dos processos em vigor, mas de uma completa revolução na organização. Em suas palavras "reengenharia é o repensar fundamental"[82] com vistas à evolução organizacional.

Conhecer cada etapa do processo se mostra assim fundamental para o desenvolvimento dessa formulação. É neste ponto que os procedimentos relativos a essa ferramenta se aproximam da prática arquivística. Informações adquiridas a respeito do estudo de processos, compreendidos como procedimentos e conjunto de tarefas, podem oferecer pistas para a definição dos esquemas de classificação. De acordo com o autor, processo "constitui a unidade

[79] ARAUJO, L. Op. Cit. p. 237
[80] BARRY, R. Op. Cit. p.199
[81] OLIVEIRA, D. P. R. Op Cit. p.11
[82] ARAUJO, L. Op. Cit. p. 242

Scanned by CamScanner

básica de uma corporação, o esqueleto sobre o qual se assenta sua estrutura".[83]

Por outro lado, o sistema de reengenharia pode não funcionar tão bem se não estiver associado à gestão de documentos. A identificação da evidência da ação (origem, forma, finalidade) é fundamental para o mapeamento dos processos. Nesse sentido, repete-se o questionamento de Barry a respeito dessa decorrência, "o que são os arquivos se não a documentação dessas ações em todos os processos e níveis funcionais?"[84]

O sistema de análise de negócios é considerado uma ferramenta de modelagem organizacional. Embora o termo negócios seja corriqueiramente utilizado na área administrativa, esclarecemos que seu uso nesse estudo é feito no sentido de transações operacionais. Esse tipo de instrumento possui um enorme potencial para auxiliar as funções arquivísticas, tanto para documentos em suporte papel, como eletrônicos. Isso porque, como explica o autor, oferece sentido para o estudo dos elementos organizacionais de nível mais alto às entidades de base, sejam estruturados ou não estruturados, auxiliando na definição dos nomes atribuídos às atividades e processos.

As relações complexas são mapeadas dentro do sistema de negócios, na medida em que os elementos são documentados e conectados[85]. Por isso, a gestão de documentos possui papel crucial para que esse ferramental possa atingir sua finalidade, tornando o sistema de negócios mais seguro e eficiente. Ao documentar esses elementos, cria-se a possibilidade de designar chaves de conexão dentro dos objetivos organizacionais. Além disso, a preexistência do sistema de análise de negócios assegura que as necessidades da gestão de documentos seja incluída[86].

---

[83] Idem, Ibidem. 242
[84] BARRY, R. Op. Cit p. (Trad. Livre) p.200
[85] Idem, Ibidem. p. 200
[86] Idem, Ibidem p. 201

Scanned by CamScanner

Observamos nessas duas ferramentas que a vinculação do seu funcionamento aos documentos de arquivo aparece como condição *sine qua non* para que sua finalidade seja atingida com confiabilidade. A respeito dessa relação, da função do arquivo no processo de tomada de decisão, destaca-se a pesquisa feita pela arquivista Angelika Menne-Haritz. Em seu trabalho, *Business processes: An archival science approach to collaborative decision making, records and knowledge management*, há um vasto estudo sobre o papel da ciência arquivística em relação aos sistemas de negócios e ao processo de tomada de decisão organizacional. Segundo a autora, a tomada de decisões em organizações é um processo integrado de contribuições que depende da funcionalidade da comunicação entre eles. Eles consistem em eventos de comunicação ligados uns aos outros, porque são iniciados e reagentes de maneira recíproca.

Menne-Haritz analisa a função do arquivo, mediante diferentes formas de comunicação ao longo da história da administração pública alemã. Para ela, os elementos informacionais internos, necessários à própria construção dos processos, podem ser usados como fonte de conhecimento. Trata-se de informações abertas e seguras, abastecidas por meio do uso de notas colaborativas e autorreferências. Esses dados podem fornecer uma verdadeira imagem para observadores externos do que acontece internamente.

A respeito das modernas técnicas de organização, a autora afirma que no começo do século XX, na tentativa de reverter recorrentes perdas de informação, novos instrumentos foram introduzidos. O tipo próximo do ideal de processo de tomada de decisão apareceu no governo descentralizado de formas de trabalho auto-organizadas, nos quais a comunicação oral havia sido convertida em escrita coordenada.

Um novo tipo de arquivo foi configurado. Os documentos eram recebidos demonstrando como as informações haviam sido coletadas,

Scanned by CamScanner

com que propósito elas eram necessárias e com que significado. Esse era o contexto para a formulação do princípio da proveniência e para os novos debates a respeito de avaliação e conservação. O reconhecimento de novas estruturas de arquivo, geradas pelo processo de tomada de decisão apoiaram as novas tendências rumo à profissionalização do trabalho arquivístico. Os novos interesses nas formas dos arquivos foram guiados pelas necessidades do processo de tomada de decisão da antiga administração, observados nas deliberações orais. Essa mudança indica profundas implicações, pois introduzia a ideia de remover as fronteiras entre a tomada de decisão e os documentos, pretensão já apresentada em tempos mais remotos.

O bom desenvolvimento dos sistemas de negócios em grandes organizações, segundo pudemos confirmar, precisa caminhar de mãos dadas com os documentos de arquivo. Como percebemos na pesquisa da autora, a crescente aproximação tem a mudança nos arquivos e no desenvolvimento da técnica arquivística. A identificação do contexto de produção de documento e o reconhecimento das características vinculadas a essa informação se configuram como a ponte de ligação entre os arquivos e o sistema de negócios.

Mais recentemente, com o intuito de garantir que a evidência da ação esteja sempre acessível à tomada de decisões, o manual DIRKS (Design and Implementation of Recordkeeping Systems)[87] apresenta, em 2003, uma metodologia estratégica, elaborada pelo State Records Authority of New South Wales, com apoio do Arquivo Nacional australiano, com o objetivo de documentar transações de governo (Strategies for Documenting Government Business).

Seu método pressupõe um meio de garantir que os sistemas de informação de negócios funcionem como sistemas de gestão de

[87] DIRKS é um acrônimo que significa concepção e implementação de sistemas de gestão de documentos.

Scanned by CamScanner

documentos adequados. A metodologia visa associar os sistemas de negócios, por meio do gerenciamento da evidência de suas operações aos sistemas de gerenciamento de documentos. Lembrando que a relação é recíproca, ambos oferecem e requerem pistas, identifica-se na metodologia DIRKS [88] um exemplo concreto da relação entre ferramentas de gestão organizacional integradas à gestão de documentos de arquivo.

O manual DIRKS [89] parte do pressuposto de que, em correspondência às necessidades organizacionais, o sistema de negócios precisa dos documentos de arquivo para respaldar as avaliações realizadas pelos seus gestores. A implantação de um sistema de gestão de documentos deve ser baseada em uma sólida compreensão do ambiente de negócios da organização, assim como, em suas necessidades legais e em seus requisitos organizacionais oferecendo, portanto, benefícios substanciais.

A implantação de um sistema de gestão de documentos (record keeping system) não significa simplesmente associar um sistema de gestão de documentos ao processo de tomada de decisões. Trata-se nesse caso de um sistema mais amplo e mais completo que visa à produção do conhecimento dinâmico e valioso que pode ser alimentado de volta para os processos de negócios para sua melhora contínua. Busca-se assim evitar a retenção e desorganização dos registros efêmeros, ou a perda e destruição inadvertida de documentos significativos, habilitando o gerenciamento de documentos como um recurso ativo de informações, ao invés de um recurso passivo.

O sistema de gestão de documentos, na definição do manual, é um sistema de informação de negócios capaz de:

- ✓ Capturar;

[89] A tradução dos itens do manual apresentados é livre

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

- ✓ Manter;
- ✓ Disponibilizar acesso aos documentos ao longo do tempo.

O manual DIRKS define as funções do sistema de gestão de documentos da seguinte forma:

- Registro – captação de documentos, atribuindo-lhes identidade única e fazendo breve descrição de informações sobre o mesmo, como um título e data;
- Classificação - organizar os documentos em categorias com base na sua atividade de negócio correspondente, como meio de facilitar as demais funções;
- Indexação - estabelecer pontos de acesso para facilitar a recuperação do documento;
- Acesso e monitoramento de segurança - atribuição de direitos e aplicação, ou restrições que protegem contra uso não-autorizado;
- Rastreamento – monitoramento para garantir que nenhum uso inadequado ocorra;
- Disposição – análise de toda a história de uso para confirmar ou alterar status de eliminação e conservação de documentos;
- Armazenamento – armazenamento de documentos considerando sua forma, uso e valor para o tempo que eles sejam legalmente exigidos;
- Busca, recuperação, e renderização – tornar documentos disponíveis como informações corporativas. Disponibilizar recursos de identificação para em resposta a pesquisa de usuários;
- Relatórios - gerar todos os relatórios considerados necessários pela organização.

Scanned by CamScanner

A partir das características apresentadas do sistema de gestão de documentos, o manual afirma que "é importante assegurar que qualquer novo sistema de negócio que uma organização compre ou desenvolva, seja capaz de atender às suas necessidades de registros"[90]. Conclui-se, dessa maneira, que para que ocorra o desenvolvimento deste instrumento junto ao sistema de negócios, não existe uma única receita, uma vez que, cada sistema é desenvolvido por meio de necessidades e requisitos específicos. As evidências das operações devem ser gerenciadas como um sistema de gestão de documentos para o sistema de negócios aplicado.

Por isso a metodologia aponta passos a serem executados de acordo à necessidade do projeto em cada organização. As etapas necessárias para aplicação da metodologia são:

Etapa A - Investigação preliminar;

Etapa B - Análise da atividade empresarial;

Etapa C - Identificação de requisitos arquivísticos;

Etapa D - Avaliação dos sistemas existentes;

Etapa E - Identificação de estratégias para manutenção de registros;

Etapa F - Desenho de um sistema de registros;

Etapa G - Implementação do sistema de arquivo;

[90] Strategies for documenting government business: The DIRKS Manual - Downloadable version: Introducing DIRKS and projects. Disponível em: http://www.records.nsw.gov.au/documents/recordkeeping-dirks/DIRKS%20Manual.pdf. Acesso em: 05.01.2012 (Trad. Livre)

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

Etapa H – Revisão Pós-implementação.

O manual DIRKS diz que as etapas não precisam ser executadas de maneira sequencial, mas devem ser cumpridas de acordo com o objetivo de cada projeto. Com a aplicação desta metodologia imagina-se conseguir alcançar procedimentos melhor embasados e mais seguros dentro das organizações. Corroborando essa opinião, a autora Célia da Consolação Dias, que fez um estudo um caso da aplicação dessa metodologia no Brasil, afirma considerar a técnica como uma grande contribuição para uma compreensão melhor das características dos arquivos, como um processo de negócio vinculado à informação.[91]

2.5 Considerações finais

Entender a metamorfose organizacional por meio da sua evolução histórica nos ajuda a perceber o que muda na constituição dos elementos que precisam ser representados nas atividade de arquivo. Da mesma maneira em que o conhecimento dessas características se configura como atividade de primeira necessidades para a classificação em arquivos, o estudo indica a integração da função arquivística como contribuição vital para o desenvolvimento institucional. Pontualmente, concluímos então que:

- A evolução das organizações complexas burocratizadas foi inicialmente marcada pela divisão do trabalho e pela clareza na identificação de suas atividades. Ao contrário do ocorre atualmente nas organizações contemporâneas;

[91] DIAS, C. C. Análise do domínio organizacional na perspectiva arquivística: potencialidade do uso da metodologia DIRKS -Designing and Implementing Recordkeeping Systems. p.120

Scanned by CamScanner

- As organizações estáveis possuíam foco na estrutura, demarcadas pela função. Característica similar ao desenvolvimento da classificação arquivística, indicando relação estreita ao longo do desenvolvimento de ambas;

- As contingências ambientais e o fator humano são elementos que devem ser adicionados ao estudo das estruturas e atividades para compreensão dos modelos de organização, especialmente quando falamos de organizações longevas;

- A mudança no contexto organizacional e o aumento da complexidade impulsiona o desenvolvimento de novas técnicas de gestão para o desenvolvimento de negócios, agregando novas tecnologias aos sistemas de informação;

- O processo decisório organizacional ocorre em diversas partes do ambiente organizacional e a função do arquivo deve ganhar força para a reconstrução desses subsídios;

- A melhora da prática arquivística é exigida, de maneira correlata ao desenvolvimento organizacional, especialmente com relação a inserção de novas tecnologias para a gestão organizacional;

- O contexto da ação, materializado pelo documento oferecida pela classificação de arquivos é peça-chave para o desenvolvimento de qualquer ferramenta organizacional;

- O uso dos instrumentos de gestão sempre foi essencial para o desenvolvimento da prática arquivística. Paralelamente, é fundamental a existência de uma relação de troca,

Scanned by CamScanner

possibilitando o desenvolvimento de ambas por meio da retroalimentação de informações.

A reconstrução do processo de tomada de decisão, especialmente quando lidamos com organizações em transformação, só pode ser alcançado por meio dos seus documentos. Para que o arquivo possa assegurar a devida contextualização, a classificação precisa fazer uso dos instrumentos utilizados para a análise dos sistemas de negócios e ser estabelecida com base na identificação de seus elementos. Para isso, o sistema de gestão de documentos deve ser sempre associado ao sistema de negócios por meio da retroalimentação de informações, fazendo uso de sistemas eletrônicos. Por serem menos constante e mais flexível, os meios eletrônicos parecem ser mais úteis para alcançar os mesmos objetivos.[92]

A classificação de documentos de arquivos foi marcada pela variação do contexto social e administrativo de cada época, apresentando características evolutivas em seu processo. Em seu desenvolvimento, observa-se que o uso de critérios aleatórios e artificiais foi sendo deixado de lado, de acordo com as necessárias transformações organizacionais. A literatura arquivística vem consolidando a atividade que dá origem ao documento como característica norteadora do processo classificatório. A definição da atividade, por outro lado, nem sempre se apresenta de maneira clara. Discussões sobre os princípios de classificação mostram-se, portanto, recorrentes e carentes de fundamento conceitual.

A polêmica a respeito da classificação estrutural e funcional possui defensores e argumentos plausíveis para o uso de ambas as técnicas, apresentando-se como uma questão atual e ainda não

[92] MENNE-HARITZ, A. Op. Cit. p. 105

Scanned by CamScanner

conclusiva. Tendo em vista a importância do desenvolvimento desse debate, acredita-se que os elementos envolvidos precisam estar amparados no aprofundamento de estudos a respeito de suas bases teóricas. Essa condição remete aos conhecidos conceitos provenientes da ciência administrativa, presentes no fazer arquivístico, porém, ainda insuficientes para o desenvolvimento teórico-metodológico pesquisado.

A falta de definição sólida a respeito dessas questões não impossibilita o desenvolvimento da prática classificatória, mas também não consegue resolver problemas constantes em relação à aplicação do princípio da proveniência e, sobretudo, na definição dos princípios de classificação internos ao fundo.

A partir da discussão a respeito dos processos de organização administrativa, deduz-se que os problemas de aplicação da classificação nas organizações contemporâneas vão muito além da escolha entre método estrutural ou funcional. As grandes organizações contemporâneas são tão mais complexas e flexíveis quanto o debate sobre a sua classificação precisa ser. Para a compreensão dessas organizações, métodos de análise foram desenvolvidos de maneira a possibilitar seu conhecimento por parte do administrador. O trabalho de representação da realidade organizacional buscado pelo arquivista, da mesma maneira, dificilmente será alcançado sem o uso de técnicas modernas para auxílio à gestão administrativa. Entende-se que ambos os princípios podem ser usados e justificados, mas precisam ser – previamente – bem definidos no contexto organizacional.

Nesse contexto, é possível observar que a caracterização da função, que é influenciada por elementos do ambiente social externo, aparece como um fator definidor do tipo de estrutura. A estrutura, ao mesmo tempo, reforça o modelo de desenvolvimento organizacional. A relação entre esses elementos não deixa dúvidas a respeito de

Scanned by CamScanner

importância da busca por esse conhecimento, com vistas à representação das organizações complexas.

Observou-se que as organizações complexas podem ser estáveis e possuir perfil mecanicista. Nelas, a atividade se apresenta de maneira mais evidente e por isso, inclusive, mais comumente apresentam uma organização funcional. Organizações de grande porte, desenvolvidas de acordo com a abordagem contingencial, por outro lado, são consideradas orgânicas. Com esse perfil, as organizações tendem a funcionar de acordo com os aspectos de pouca previsibilidade, sendo forçadas a aderir a novas formas de organização corriqueiramente, em função das exigências do mercado.

No contexto apresentado, a função sob a forma de unidade também deixa de existir, passando a integrar o conjunto de atribuições dos cargos gerenciais das organizações. A partir do pressuposto, considera-se necessário aumentar a atenção aos processos de trabalho a fim de alcançar melhorias na classificação arquivística. O desenvolvimento das funções se apresenta de forma horizontal, o que é refletido no tipo de estrutura da organização. Além disso, o entrecruzamento das operações realizadas deve ser entendido como gerador de informações, característica presente nos registros documentais. Essa fusão pode acabar favorecendo problemas de superposição da classificação, mas é a partir desta análise que será possível identificar as origens e os destinos das informações, suas características, fluxos e frequência.

Discute-se estrutura como critério para a organização de arquivos sem levar muito em consideração as possíveis formas de departamentalização existentes. Pondera-se que isso talvez ocorra porque atualmente, a estrutura é, na maior parte dos casos, tem sido utilizada apenas como princípio de classificação externa do fundo. Sabe-se, contudo, que o estudo da estrutura interna do órgão sempre foi critério fundamental para o processo de construção da

Scanned by CamScanner

classificação. As características do organograma institucional, quando utilizados, são reproduzidos no plano de classificação sem conhecimento prévio sobre os elementos que definem a sua departamentalização.

A literatura administrativa considera várias possibilidades de estrutura organizacional e as instituições contemporâneas apresentam possibilidades de organização com mais de um tipo de estrutura, ao mesmo tempo em que desempenham um leque variado de funções concomitantemente. Para dar conta dessa complexa representação, considera-se difícil e desnecessária a utilização de critérios únicos na definição do esquema de classificação, desde que a padronização de princípios não seja violada em cada nível de classificação, pois assim, perder-se-ia o sentido dessa divisão.

Considera-se, portanto, que os métodos de análise desenvolvidos e oferecidos pela teoria das organizações, que estudam seus modelos, definem suas funções e identificam seus tipos de estrutura, podem e devem ser agregados ao processo de classificação de documentos de arquivo. Apenas dessa maneira o sistema se mostrará capaz de oferecer uma representação de documentos necessária ao desenvolvimento estratégico das organizações contemporâneas.

As organizações contemporâneas, ainda que possuam características híbridas com relação ao seu modelo, não dispensam o uso de novas ferramentas para o alcance de seus objetivos. O processo colaborativo na tomada de decisão é uma marca das organizações orgânicas e o papel do arquivo se apresenta como peça chave para o sucesso da gestão administrativa. Dessa maneira, a integração consolidada entre os sistemas de arquivo e os sistemas de negócios aparece como o caminho mais recomendado para a evolução da prática arquivística.

Em última instância, é reconhecido como principal fator de desenvolvimento do conhecimento arquivístico técnico-científico, a

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

incorporação de uma nova forma de atuação, com trabalho contínuo de reflexão e crítica, livre de impressões imediatas e padrões preestabelecidos, sobretudo quando se trabalha com organizações de grande porte. Para isso, entretanto, novas pesquisas e experiências precisam ser desenvolvidas nessa área, indicando o caminho metodológico mais seguro para o aprimoramento da área.

Tendo em vista os pontos de discussão apresentados, recomendamos ainda que pesquisas que discutam as características apresentadas possam ser desenvolvidas, por meio dos novos instrumentos de gestão administrativa. Para que a hipótese da relação de reciprocidade entre os sistemas de gestão de arquivos e a fim de que as técnicas de contextualização por meio da classificação do documento possa continuar o seu processo de refinamento e precisão na disponibilidade do conhecimento oferecido pela ciência arquivística.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

3. Classificação arquivística em universidades: o caso das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES

A análise para conhecimento de uma organização envolve inúmeras variantes. Essas variantes nem sempre são claras. Nesse sentido, as pesquisas precisam possuir uma metodologia definida e atualizada que dê conta das especificações de sua organização. Para o desenvolvimento de planos de classificação é fundamental que esse conhecimento possa definir o método classificatório e seus princípios de classificação, que corriqueiramente causam opiniões controversas entre os profissionais responsáveis por seu desenvolvimento.

Com o intuito de identificar e debater algumas dessas dificuldades para a melhoria da classificação arquivística, neste capítulo, dar-se-á continuidade a esta pesquisa através da observação de casos concretos, de acordo com a análise que se segue. A sistematização dos conceitos apresentados na primeira parte desse trabalho são agora discutidos em um estudo de caso, para que seja possível encontrar subsídios teóricos voltados à construção de esquemas de classificação baseados em um conhecimento técnico-científico. Para isso, o modelo de organização das universidades será utilizado.

A escolha do modelo das universidades públicas como objeto de análise se justifica por se tratarem de organizações contemporâneas extremamente complexas. Por serem longevas, já apresentaram modelos diferentes dos atuais. A necessidade de adaptação ao ambiente ocasionou alteração em suas estruturas e formas de gestão administrativa. Nas universidades existe o exemplo de uma organização que embora apresente sempre questões a serem melhoradas, podem ser consideradas instituições bem sucedidas. Investigam-se características da administração universitária atual e do contexto no qual está inserida, a fim de apontar caminhos mais confiáveis para a classificação de

Scanned by CamScanner

documentos. Acredita-se que as descobertas derivadas desse tipo de estudo possam atender a uma vasta comunidade de arquivistas de universidades.[93]

A pesquisa visa a identificação de características organizacionais universitárias, oferecendo uma análise a respeito da adequação de seus planos de classificação em relação às suas atividades e particularidades administrativas. O objetivo é debater a representação das atividades das universidades, relacionando os elementos que a constituem ao método de classificação arquivístico, através de um pensamento crítico para seu desenvolvimento.

Como discutido anteriormente, a definição dos modelos organizacionais é, de uma forma geral, influenciada pelo seus contextos políticos, econômicos e regionais, que geram necessidades e desenvolvimentos estruturais singulares. Com base na discussão apresentada, busca-se analisar a construção de instrumentos de classificação, por meio de suas justificativas e problemáticas. Averigua-se, com esse intuito, até que ponto os métodos tradicionalmente utilizados correspondem ou não aos objetivos da complexidade de instituições contemporâneas de grande porte.

Como estudo de caso, aproveita-se da recente iniciativa consolidada de construção do plano de classificação e da tabela de temporalidade desenvolvidas para as Instituições de Ensino Superior no Brasil, que até pouco tempo ainda não haviam recebido uma preocupação contundente a respeito da criação de seus instrumentos.

3.1 Método de análise

Através de um processo analítico, é possível estudar as principais características da organização universitária, buscando a

[93] SAMUELS, H. Varsity Letters: documenting modern colleges and universities. The society of american archivist. p. 3

Scanned by CamScanner

apreensão de seus elementos. As informações sobre as características das universidades foram reunidas a partir da interpretação de alguns autores dedicados ao estudo do comportamento das universidades contemporâneas. Em seguida, analisa-se o trabalho produzido em relação à classificação de documentos para as universidades federais no Brasil, considerando a caracterização de seu modelo administrativo. Para a análise crítica-comparativa, são citados como exemplo, dois outros trabalhos similares voltados para a definição de funções universitárias: o trabalho, ainda em desenvolvimento, referente ao plano de classificação para as universidades estaduais paulistas e o trabalho proposto pela arquivista Helen Samuels relativo às funções universitárias americanas.

Em todos os casos encontram-se métodos desenvolvidos através da análise das características organizacionais e dos documentos produzidos por suas referentes atividades. Ressalva-se, contudo, que os três trabalhos apresentam o tipo de atividade desenvolvida por universidades como o foco do estudo, não delimitando-se a uma instituição específica. Nas propostas discutidas sugere-se, como princípio de trabalho, a identificação das funções tipicamente reconhecidas da organização universitária para o estabelecimento da classificação de documentos.

Não é proposto aqui o oferecimento de um novo modelo de classificação para este tipo de organização, mas sim o de incrementar a discussão de meios para o aprimoramento do fazer arquivístico com vistas ao aperfeiçoamento da gestão organizacional.

A análise tem como um de seus focos, a observação dos princípios de classificação escolhidos para sua construção, buscando o embasamento teórico para essas escolhas. Na tentativa de apreensão das características desse tipo de instituição, sistematiza-se a análise dessas informações em três níveis: função, modelo e estrutura. Considerando-se que:

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

1. A função relaciona-se com os objetivos e as operações organizacionais, identificando a missão e o tipo de atividade desenvolvida nas universidades;
2. A estrutura relaciona-se com a arquitetura de organização, apresentando a forma na qual a instituição está aparelhada. Isto não se resume à observação do organograma, mas sim, da busca pela compreensão da maneira na qual suas unidades de organização de trabalho se encontram dispostas;
3. O modelo é relativo às características do seu funcionamento tendo em visto o contexto social e histórico no qual está inserido.

Por meio desse conhecimento, procura-se identificar causas e a formas do desenvolvimento dessas atividades, apreendendo o perfil institucional em questão. Entende-se que esses elementos devem fornecer subsídios para o desenvolvimento dos planos de classificação de documentos.

Ressalva-se, porém, que os pontos a serem observados não resolvem todas as questões. Visto que outros elementos ainda são passíveis de análise na construção de planos de classificação, como a própria documentação produzida, fora da alçada de nossa avaliação. De qualquer forma acredita-se que esse conjunto certamente poderá fornecer contribuições em relação a este foco específico de discussão.

3.2 Universidades – identificando características

O primeiro passo para a avaliação das funções das universidades, como em qualquer tipo de organizacionais, deve ocorrer por meio da identificação dos seus objetivos. Nesse caso, a partir do reconhecimento das atividades primárias e das atividades

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

de suporte, naturalmente, apresentar-se-iam as primeiras características funcionais. Ocorre, porém, que as instituições universitárias são dotadas de características muito particulares em razão do papel que exercem socialmente. Trata-se de organizações que apresentam modelos estabelecidos a partir de características culturais próprias[94], compreendendo especial complexidade.

De forma geral, as universidades são compreendidas como:

> [...] instituições difusoras do ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicos, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Centro disseminador dos valores da cultura nacional e universal, a universidade tem, além das atividades propriamente educativas, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência.[95]

No Brasil, a missão deste tipo de organização é definida em lei, na Constituição de 1988, por meio no artigo 207, da seguinte forma:

> As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Há que considerar-se, contudo, a diversificação nas instituições de ensino superior, que vem ocorrendo com o surgimento de novas funções, em consequência do projeto social vigente. As universidades, como instituições longevas, passaram por transformações resultantes de exigências e características de cada período. O conceito definidor da missão parece melhor associado ao perfil das universidades da primeira metade do século XX, diferente

[94] RIZZATTI, G.; RIZZATTI, JR. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. p. 2

[95] Idem, Ibidem, p. 2

Scanned by CamScanner

da realidade atual[96].

Ainda que se trate de um entendimento generalizado, presente em outros países, a chancela assinalada pelo ensino, pesquisa e extensão, quando estreitamente analisadas, somada às tradicionais atividades de suporte parece não corresponder à totalidade das funções desenvolvidas.

Busca-se, portanto, entender o que e por que ocorreram mudanças no perfil dessas organizações e no desempenho dessas funções. Nesse ponto, encontra-se a questão da autonomia universitária, assegurada pelo mesmo artigo constitucional mencionado, um importante fator a ser debatido para a compreensão dos modelos institucionais emergentes. Todas as instituições federais de ensino possuem a prerrogativa da autonomia de conhecimento, administrativa e financeira.

O pesquisador Felipi Santos faz um vasto estudo sobre o modelo de organização universitário português. Porém, de modo genérico, explica que:

> A partir de meados da década de 70, o ensino superior entrou em crise na generalidade dos países desenvolvidos, sendo confrontado com uma forte restrição dos fundos públicos afectos à educação. Esta situação foi fruto de um conjunto vasto de factores, entre os quais se destaca o forte abrandamento do crescimento económico, e ocorreu numa altura em que os sistemas de ensino superior procuravam absorver e gerir as consequências de um crescimento acelerado nas décadas anteriores. Por outro lado, a legitimidade da universidade começa a ser posta em causa e cria-se a expectativa e exigência de um contributo cada vez maior para a sociedade, falando-se de uma multiplicidade de funções ou pluralidade de missões para a universidade.[97]

A situação descrita pelo autor indica uma certa crise de identidade dessas organizações em abrangência internacional, por consequência de exigências externas similares em muitos países.

[96] SAMUELS, H. Op Cit. p. 2
[97] SANTOS, F. Op. Cit. p.56

Scanned by CamScanner

Esse sintoma também pode ser reconhecido no sistema universitário brasileiro que da mesma forma encontrou restrições financeiras.

> Com o atual momento e a globalização da economia, as universidades vêm atravessando uma fase de crise no seu financiamento. Os investimentos da União destinados, particularmente, a educação entraram em colapso, obrigando-as a procurarem formas alternativas de financiamentos, a fim de suprirem suas deficiências. Tais recursos estão cada dia mais dificultados, fato que requer a busca de novas propostas, que permitam dar continuidade eficiente as suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração. Decidiu-se, assim, estudar a possibilidade de uma prática alternativa de captação de recursos, preservando, entretanto, a responsabilidade da União na manutenção das Universidades Públicas Federais. Sendo a educação um fator estratégico para o crescimento do país, a relevância do trabalho consiste em apresentar subsídios para as modificações oriundas de demandas internas e externas.[98]

De acordo com as considerações observadas acima, a crise do financiamento relacionada ao sistema educacional não apenas se fez presente no Brasil, como ainda se mostra reincidente nos dias atuais. A restrição financeira exerce influência no desenvolvimento de novas funções dentro das universidades. Isso porque essas organizações passam a fazer parte de um contexto social no qual há exigências relacionadas à excelência e à competição de mercado. Esse novo perfil relaciona-se à questão financeira e aos limites da autonomia nas universidades contemporâneas.

Segundo Anita Lapa Borges de Sampaio, "a universidade pública federal distingue-se dos demais entes públicos pela prerrogativa de autonomia que lhe confere a Constituição"[99]. A existência desse conceito, atribuído constitucionalmente às instituições federais de ensino superior, associada às características sociopolíticas do Brasil, nas últimas décadas, desempenha papel fundamental no desenvolvimento de suas atividades. A prestação de

[98] BOTELHO, E. et al. Captação de recursos alternativos UFF. p. 3
[99] SAMPAIO, Anita Lapa Borges de. Autonomia universitária: um modelo de interpretação e aplicação do art. 207 da constituição federal. p. 242

Scanned by CamScanner

serviços, a partir do pressuposto de autonomia financeira, aparece no contexto funcional das universidades, disseminada pela estrutura administrativa dessas instituições.

A interpretação do contexto social, sob o qual se encontram as universidades contemporâneas, foi objeto de análise de vários autores; dentre eles, a filósofa Marilena Chauí. Para a autora, a legitimidade das universidades como instituições que têm uma função social fundamenta-se na ideia de autonomia do saber. A construção desse significado está vinculada à liberdade na produção do conhecimento e nos meios que assegurem a sua difusão na sociedade. Entretanto, a partir da consolidação do modelo econômico vigente, a universidade foi transformada em uma unidade administrativa derivada de um sistema de equivalências. Em outras palavras, Chauí considera que uma das prerrogativas do capitalismo é a configuração de qualquer tipo de organização em modelos estruturados a partir de princípios administrativos e econômicos comuns, adaptados à sociedade de mercado contemporânea. O sucesso e a eficácia da organização, portanto, passam a ser medidos em termos de gestão de recursos e estratégias através da competição.

A universidade como instituição social, portanto, também passa a ser qualificada como organização prestadora de serviço. Do ponto de vista da autora, o conceito de autonomia universitária, mencionado no artigo 207 da Constituição Federal, parece ter sido reduzido a uma capacidade operacional de gestão de recursos públicos e privados. Em suas palavras,

> a autonomia significa, portanto, gerenciamento institucional e prevê que, para cumprir as metas e alcançar os indicadores impostos pelo contrato de gestão a universidade tem "autonomia" para "captar recursos" de outras fontes, fazendo parcerias com empresas privadas. Não só isso. Como tem explicado a Andes; o MEC tende a confundir autonomia e autarquia e, por conseguinte, a pensar a universidade pública

Scanned by CamScanner

como órgão da administração indireta, gerador de receitas e captador de recursos externos.[100]

Não cabe aqui aprofundar a análise do conceito de autonomia. Evidencia-se, contudo, que, embora a prestação de serviços para captação de recursos ainda não seja facilmente reconhecida dentro do âmbito universitário, a dimensão adquirida por essa atividade permeia a realidade organizacional. O desenvolvimento de atividades típicas de um mercado competitivo, por sua vez, implica consequências nas demais funções da universidade, a fim de que a mesma esteja estrategicamente preparada aos desafios impostos, apresentando resultados mercadológicos satisfatórios.

No início da década de 1990, as instituições de ensino público superior enfrentavam dificuldades de financiamento e fazia-se necessário criar alternativas de desenvolvimento institucional que favorecessem a ampliação da captação de recursos e a modernização das universidades. Nesse período, o MEC condicionou critérios de financiamento para o ensino público superior em termos de quantidade de alunos formados e ao tempo médio de formação de alunos[101]. A restrição orçamentária a que foram submetidas as IFES, especialmente na segunda metade da década de 1990, deu novo impulso a formas alternativas de captação de recursos próprios. A proposta tende a oferecer condições jurídicas às universidades públicas para exercerem, com maior liberdade, o gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

As características da autonomia universitária, reforçadas pela pesquisa e pelo desenvolvimento de vários tipos de prestação de serviço, reforçam a ideia da multifuncionalidade das atividades universitárias. Enfatiza-se, contudo, que esse entendimento não descaracteriza a configuração dessas organizações como instituições

[100] CHAUÍ, M. Autonomia universitária. In. Escritos sobre a universidade. p. 23

[101] MIRANDA. N. Sistema de planejamento estratégico da UnB. p. 33

Scanned by CamScanner

voltadas para o ensino e para a produção dos saberes. A respeito dessa afirmativa, destaca-se o breve estudo desenvolvido sobre a captação de recursos na Universidade Federal Fluminense – UFF. Seus autores esclarecem o método utilizado para o desenvolvimento de sua pesquisa da seguinte forma:

> para a contextualização da Revisão da Literatura, a respeito do Financiamento do Ensino Superior foram pesquisadas artigos em periódicos científicos, publicações de autores da área, documentos disponíveis nos setores financeiros da UFF, legislação pertinente e páginas privadas e governamentais na internet.[102]

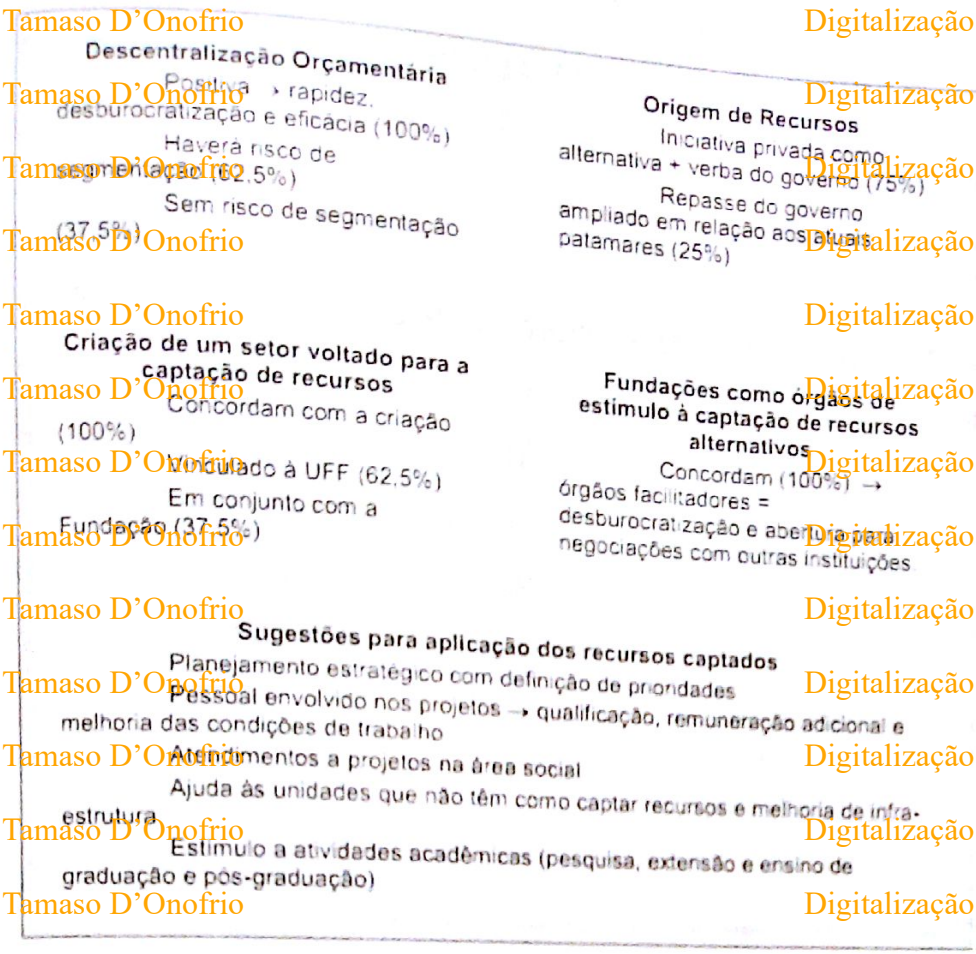
A pesquisa procurava entender como as universidades vem tratando a questão da coexistência do financiamento governamental com a captação de recursos alternativos, provenientes de variadas atividades no âmbito universitário. Assim,

> foi concluído que a atividade alternativa de captação de recursos seria uma oportunidade para a melhoria, avanço e engrandecimento da Universidade em aspectos fundamentais, mas que isso não incorreria de forma alguma na privatização da mesma e nem seria uma forma de desresponsabilizar o governo de suas atribuições.

Os resultados obtidos podem ser melhor visualizados na tabela abaixo:

[102] BOTELHO, E. et al. Op. Cit p. 8

Scanned by CamScanner



Fonte: BOTELHO, E. et al. (2011)

De acordo com a conclusão do trabalho,

> pode-se concluir que o objetivo inicialmente formulada foi corroborada, tendo em vista que a maioria dos entrevistados concorda que é legítima a busca, por parte da universidade pública, de financiamento em outras esferas que não apenas a governamental. Esferas essas que incluem a prestação de serviços feita pela instituição com a correspondente remuneração. Na visão aqui obtida, tal atividade não significa, necessariamente, que o papel da universidade pública será corrompido.[103]

Os autores citam o caso da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, onde a atividade já se encontra bem organizada. Nessa universidade, os recursos alternativos são captados, basicamente, através de três grandes atividades: cursos de especialização, cursos de extensão e serviços de consultoria. Supondo-se que a captação de recursos seja feita de maneira

[103] BOTELHO, E. et al. Op. Cit. p. 9

Scanned by CamScanner

semelhante em outras universidades federais, observa-se, a partir desta indicativo, que as prestações de serviços podem ser caracterizadas a partir das derivações da função da extensão, como podem ser desenvolvidas apenas com a finalidade financeira.

Uma outra questão relacionada à transformação das funções universitárias se refere ao desenvolvimento das atividades consideradas de suporte. Para além da identificação das funções, considera-se ainda características a respeito de suas estruturas e funcionamento para análise do plano de classificação.

De acordo com Rizzatti e Rizzatti Jr.,

> embora seja possível observar a multiplicidade de funções, concordamos que as atividades da universidade geram, prioritariamente, em torno da produção de conhecimento, o que define a base da sua organização. Em decorrência dessa característica, sua estrutura se constrói de maneira fragmentada, com atividades compartimentadas em disciplinas e na especialização dos conhecimentos e metodologias de pesquisa.[104]

Observa-se, entretanto, que assim como muitas outras instituições contemporâneas, as universidades apresentam, em certa medida, características tradicionais. Bartolomeu afirma que:

> a maioria das instituições de ensino tem influência da Administração científica, pois existem diversas áreas dentro das mesmas para atender o docente, o discente, a comunidade, etc. Essas áreas executam atividades de Secretaria, Diplomas, Tesouraria, Informática, Coordenação acadêmica, entre outras. Os indivíduos se preocupam apenas em gerar resultados conforme os objetivos de suas atividades, observando-se a divisão de tarefas e a especialização, e não o processo completo. Logo, existe uma dificuldade clara e evidente da sua contribuição no processo como um todo. Dessa forma, fica mais difícil verificar sua participação no resultado final do processo. O processo de ensino também é estruturado de forma fragmentada, pois existem professores que só conhecem a parte relativa à sua disciplina, não compreendem o processo como um todo, nem conhecem a proposta pedagógica do curso e da instituição. Foi com base nesse sistema de ensino que todos nós aprendemos, com as disciplinas em caixas de

[104] RIZZATTI, G.; RIZZATTI, JR. Op. Cit p. 8

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

conhecimento.[105]

De acordo com essa abordagem, as universidades se configuram como uma instituição burocratizada e extremamente fragmentada, podendo, por um lado, ser consideradas estáveis, o que as aproxima de um modelo de organização mecanicista. Trata-se de organizações de porte muito grande, baseadas na descentralização de atividades, o que exige controle direto por parte de quem as desempenha. As universidades possuem alto grau de descentralização e, portanto, alto nível de autonomia em seus departamentos.

Tendo em vista, entretanto, as mudanças organizacionais às quais foi submetida para adequação ao contexto atual, a universidade assume características de uma instituição híbrida. Por isso, a compreensão do modelo organizacional da universidade não se resume às características expostas. Encerrar a interpretação dessa maneira significaria deixar de lado novos fatores fundamentais das universidades contemporâneas.

Assumindo o contexto de maior instabilidade, na qual estão inseridas atualmente, observa-se a admissão de instrumentos administrativos modernos, que visam o desenvolvimento de sistemas decisórios mais participativos, na organização universitária.

Segundo Rizzati e Rizzati Jr.,

> Recentemente, a administração universitária, para melhor desempenhar sua missão, incorporou três novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação: Qualidade Total, Avaliação Institucional e Planejamento Estratégico. Qualidade Total, no contexto educacional, significa, antes de tudo, uma nova filosofia de gestão voltada para a melhoria contínua da Educação. Planejamento Estratégico é entendido como um processo interativo através do qual a universidade define ou redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los. Avaliação Institucional é compreendida como um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas

[105] BARTOLOMEO, Taylor e as organizações contemporâneas. p.50

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

administrativas da universidade destinada a aprimorar o cumprimento de sua missão como instituição Social.[106]

Isso indica o crescimento em relação à gestão de documentos para o aditamento do processo colaborativo na tomada de decisão. O que se inclui às novas exigências para a permanência no alcance de resultados satisfatórios dos objetivos universitários. As necessidades referentes às transformações sociais mudaram o funcionamento dessas instituições. As características provenientes dessa mudança, consequentemente, não podem deixar de ser apreendidas quando há pretensão de compreensão da realidade dessas organizações na contemporaneidade.

As características apresentadas configuram as universidades de maneira cada vez mais complexa, o que significa que a definição ou indefinição de um modelo claro, por sua vez, resvala na questão da estrutura – fator sempre importante para a construção de um esquema de classificação de documentos. A esse respeito, ressalva-se que "a maioria dos pesquisadores da teoria das organizações admite a existência de um forte vínculo entre a estrutura administrativa e o processo decisório[107].

Para Bernardes e Lopes "o problema da estruturação administrativa nas universidades brasileiras deriva da procura de um modelo que atenda às suas especificidades"[108]. Isso pode ser entendido a partir da transformação dessas especificidades. Se tradicionalmente as universidades não possuíam tantas particularidades, atualmente seu

Na tentativa de compreensão deste elemento nas organizações universitárias, destaca-se o estudo feito por Lopes e Bernardes, pesquisadores da Universidade Federal Fluminense. Segundo os autores

[106] RIZZATI, G.; RIZZATI, JR Op. Cit. p 9
[107] BERNARDES, I.; LOPES, Luiz A. C. Estruturas administrativas das universidades. p.3
[108] Idem, Ibidem. p. 3

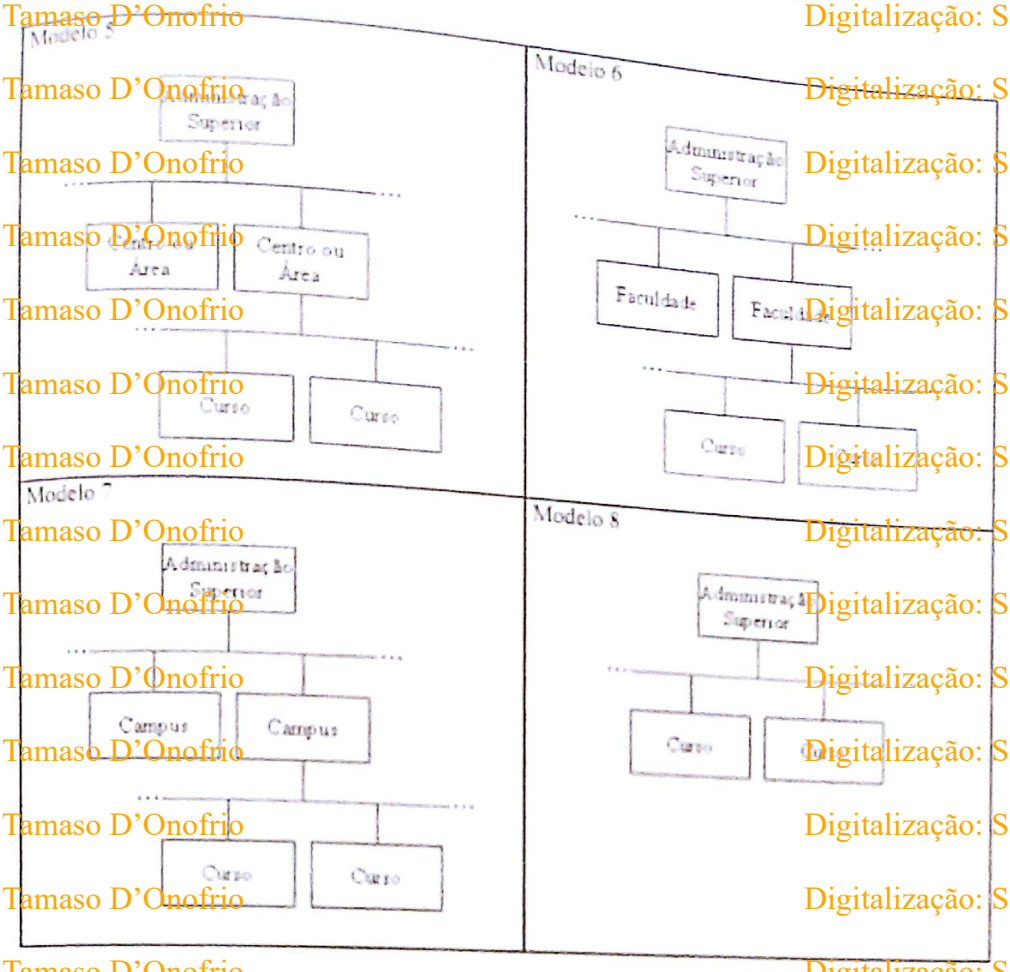
Scanned by CamScanner

A departamentalização imposta por ela fez do departamento de ensino a menor fração da estrutura administrativa das universidades, congregando professores/pesquisadores de um elenco de disciplinas afins. Conforme já mencionado, as transformações ocorridas a partir da segunda metade do século passado: crescente especialização funcional do conhecimento, pluralismo social e explosão da demanda social por educação superior fizeram da universidade, antes um órgão de elite, em uma instituição de massa. Tal metamorfose exigiu uma remodelagem institucional e, por conseguinte, dos conceitos de universidade liberal e de liberdade acadêmica.

Os novos modelos identificados, diferentemente do que acontecia anteriormente, possuem nos cursos a representação da sua menor unidade administrativa, não nos departamentos. O levantamento feito pelos autores apontou quatro modelos de estrutura organizacional em universidades contemporâneas, como se observa a seguir.

Os modelos clássicos dão aos cursos organização colegiada que demandam disciplinas de diferentes departamentos, como, por exemplo, o curso de Administração demanda disciplinas dos departamentos de Administração, Contabilidade, Economia, Estatística, Matemática, etc. Nos novos modelos as disciplinas estão vinculadas diretamente ao curso. Estão, portanto, adicionados aos quatro modelos básicos de estruturação os seguintes organogramas, no que se refere às atividades-fim: 5) agregação de cursos em poucos centros (algumas vezes designados como áreas); 6) reunião de cursos em número maior de faculdades; 7) cursos vinculados a administração de um campus (especialização regional); e 8) ligação direta de cursos à administração superior. Tais modelos estão representados na figura abaixo:

Scanned by CamScanner



Fonte: BERNARDES, F; LOPES, Luiz A. C. - 2010

A diversidade de atividades desenvolvidas e de suas necessidades específicas dificulta a definição de um modelo claro. Por isso, as universidades podem contemplar muitas possibilidades de estrutura ao mesmo tempo. Segundo Reinet:

> Na administração superior, nas direções de centro e nos departamentos de ensino, encontramos uma estrutura tipicamente funcional. Nela, as pessoas estão agrupadas de acordo com seus conhecimentos técnicos e suas habilidades específicas. Muitas universidades são multicampi, ou seja, seus departamentos funcionais se duplicam por intermédio de seus vários campi. Esta é a característica da estrutura divisional por base territorial. Mas uma das características principais das universidades modernas é a estrutura adaptativa. Neste caso, ela contempla, simultaneamente, a estrutura por projeto e a estrutura matricial[109].

O autor afirma ainda que:

[109] REINET, Clio Op. Cit. p. 9

Scanned by CamScanner

Um outro modelo estrutural ainda mais complexo que o citado anteriormente é o modelo matricial, talvez o modelo mais importante contemplado na multi-estrutura das organizações universitárias. A base de funcionamento deste modelo é o mesmo que o anterior. A diferença é que aqui os projetos são permanentes. No caso das unidades acadêmicas, podemos considerar os cursos de graduação, mestrado e doutorado. Normalmente, cada um destes cursos é contemplado com uma unidade administrativa específica, que são as coordenadorias de curso. Da mesma forma que no caso anterior, os professores, que são subordinados administrativamente a um departamento de ensino, exercem suas atividades de magistério dentro de um ou mais cursos de graduação, mestrado ou doutorado[110].

Segundo o autor, observa-se, portanto, que os cursos, configurados como projetos a serem desenvolvidos pelas instituições universitárias, definem a estrutura de organização. Embora seja o organograma uma técnica utilizada para a compreensão da organização, transmitindo a dimensão da realidade organizacional, esta representação nem sempre consegue oferecer uma ideia da verdadeira dimensão da realidade de uma estrutura universitária.

A partir desse entendimento, são levantadas algumas questões a seguir, a respeito da caracterização dessas atividades, para o auxílio no estabelecimento de planos de classificação de documentos em universidades.

3.3 Classificação de documentos em universidades

De acordo com as características apontadas a respeito das universidades, agora à investigação do processo de classificação desenvolvido para as atividades das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. São utilizados, como exemplo, para comparação

[110] Idem, Ibidem, p. 10.

Scanned by CamScanner

analítica, dois trabalhos de mesmo perfil. Um deles é o plano de aplicação que vem sendo desenvolvido em conjunto para as universidades estaduais Paulistas, o outro é o trabalho relativo à identificação e avaliação de funções, desenvolvido com base nas atividades de universidades americanas pela arquivista Helen Samuels.

Segundo estudo realizado por Sousa, o uso insipiente de planos de classificação na administração pública levou o Arquivo Nacional a propor uma padronização do uso desse instrumento para a classificação dos documentos relativos à atividade-meio, publicado pela resolução 4 do Conarq e modificado pela resolução 14[111]. Esse tipo de proposta de trabalho não apresenta foco direcionado a uma única instituição, mas a entidades que desenvolvem atividades similares, pressupondo-se, como resultado, uma estrutura de classificação comum.

Para o caso das atividades-fim dos variados órgãos da administração pública federal, os relativos planos de classificação de documentos devem ficar a cargo de cada órgão. Ainda assim, sua produção precisa ser assistida pelo Arquivo Nacional e seu resultado aprovado pelo Conselho Nacional de Arquivos. Dessa maneira, de acordo com os procedimentos determinados pelo Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos – SIGA, a Universidade Federal da Paraíba – UFPB desenvolveu seus instrumentos de gestão de arquivos relativos às suas específicas atividades-fim.

Deu-se, entretanto, que a partir da consolidação do Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade de Documentos, encaminhada pela Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) ao Arquivo Nacional, a qual foi aprovada pela Portaria nº 30, de 25 de julho de 2001, do Diretor-Geral do Arquivo Nacional e, posteriormente, pela

[111] SOUSA, R. Op. Cit. p. 155

Scanned by CamScanner

Resolução nº 08, de 1 de agosto de 2001, do Conselho Universitário - CONSUNI da UFPB, outras universidades passaram a utilizar esses mesmos instrumentos.

Sucederam-se então inúmeras sugestões para revisão do plano de classificação, que proporcionou a formação de um grupo de trabalho organizado pelo Arquivo Nacional para a elaboração de uma estrutura padrão e única para todas as instituições de ensino superior. O resultado desse trabalho entrou em vigor por meio da Portaria AN/MJ nº 092, de 23 de setembro de 2011. Nela fica aprovada a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo relativos às atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior. Conforme a apresentação do trabalho feita pelo Arquivo Nacional,

> O Código e a Tabela têm o intuito de padronizar os procedimentos técnicos de gestão e conservação de acervo. Em termos práticos, facilitarão a pesquisa e a localização de informações e documentos, que serão realizados de forma semelhante em qualquer ambiente universitário federal. Essa é uma iniciativa que serve como estímulo às boas práticas arquivísticas no país.[112]

Considera-se elogiável o esforço empreendido pelo Arquivo Nacional e pelos membros das Comissões Permanentes de Avaliação de documentos, participantes do grupo de trabalho para o desenvolvimento de instrumentos, visando à implementação da gestão de documentos nas universidades federais, embora fique a dúvida sobre a rigidez do formato. Por mais exaustivas que tenham sido as discussões entre os representantes das instituições, por mais que se refiram a um mesmo perfil organizacional, sempre haverá situações particulares em que alguma das universidades poderá não ser contemplada. De acordo com Rizzati e Rizzati Jr.,

---

112 Arquivo Nacional. Notícias e Eventos. Instituições Federais de Ensino Superior. Disponível em: http://www.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=879&sid=4 0. Acesso em: 07.01.2012

Scanned by CamScanner

As organizações universitárias têm se caracterizado como um agrupamento de indivíduos, submetido a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles. Estas regras e estruturas são estabelecidas de forma deliberada e intencional. As estruturas organizacionais das universidades são padronizadas nacionalmente segundo os preceitos da lei, sem considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade, ocasionando assim, distorções na definição de seus objetivos.[113]

De acordo com as dificuldades encontradas neste tipo de trabalho, segundo considerações do grupo de trabalho dos sistemas de arquivos das universidades estaduais paulistas, que vêm se dedicando à elaboração de trabalho semelhante, as diferenças nas culturas organizacionais encontradas, se mostraram maiores do que se supunha inicialmente, já que, de maneira geral, todas estão submetidas à mesma legislação[114].

Vejamos então o resultado desse trabalho a seguir.

CÓDIGO DE CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO RELATIVOS AS ATIVIDADES-FIM DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

CLASSE 100 - ENSINO SUPERIOR

110 - Normatização. Regulamentação
120 - Cursos de graduação (inclusive na modalidade a distância)
130 - Cursos de pós-graduação stricto sensu (inclusive na modalidade a distância)
140 - Cursos de pós-graduação lato sensu (inclusive na modalidade a distância)
150 - (vaga)
160 - (vaga)
170 - (vaga)

[113] RIZZATTI, G., RIZZATTI, JR. Op. Cit. p. 1

Resumo enviado para a organização do CONPUESP – Congresso dos Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo – 25 e 26/10/2011

Scanned by CamScanner

180 - (vaga)
190 - Outros assuntos referentes ao ensino superior

CLASSE 200 - PESQUISA

210 - Normatização. Regulamentação
220 - Programas de pesquisa
230 - Projetos de pesquisa
240 - Iniciação científica
250 - Transferência e inovação tecnológica
260 - (vaga)
270 - (vaga)
280 - (vaga)
290 - Outros assuntos referentes à pesquisa

CLASSE 300 – EXTENSÃO

310 - Normatização. Regulamentação
320 - Programas de extensão
330 - Projetos de extensão
340 - Cursos de extensão
350 - Eventos de extensão
360 - Prestação de serviço
370 - Difusão e divulgação da produção acadêmica
380 - Programa institucional de bolsas de extensão
390 - Outros assuntos referentes à extensão

CLASSE 400 – EDUCAÇÃO BÁSICA E PROFISSIONAL

410 - Normatização. Regulamentação
420 - Educação infantil: creches e pré-escolar
430 - Ensino fundamental (inclusive Educação de Jovens e Adultos)
440 - Ensino médio (inclusive Educação de Jovens e Adultos)
450 - Ensino técnico
460 - (vaga)
470 - (vaga)
480 - (vaga)
490 - Outros assuntos referentes à educação básica e profissional

CLASSE 500 – ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

510 - Normatização. Regulamentação
520 - Programas, convênios e projetos de concessão de benefícios e auxílios aos alunos

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

530 - (vaga)
540 - (vaga)
550 - (vaga)
560 - (vaga)
570 - (vaga)
580 - (vaga)
590 - Outros assuntos referentes à assistência estudantil

CLASSE 600 – (vaga)

CLASSE 700 – (vaga)

CLASSE 800 – (vaga)

A estrutura de classificação apresentada acima define as classes e subclasses, por meio de código decimal. Isso significa que o formato não aceita mais de 10 divisões em cada nível. O método segue o padrão estabelecido para as atividades-meio da administração pública federal. Que possui a classe 000 – Administração Geral e a classe 900 – Outros assuntos destinados aos documentos da atividade-meio, de acordo com as disposições assinaladas pela resolução 14 do Conarq.

As três primeiras classes, ENSINO, PESQUISA e EXTENSÃO, representam a missão, definida constitucionalmente. A quarta classe EDUCAÇÃO BÁSICA E PROFISSIONAL também apresenta um princípio de classificação relacionado ao ENSINO. Entretanto, por representar atividades direcionadas a outro público, a classe foi estabelecida sem vínculo à primeira, caracterizada pelo ensino superior. A CLASSE 500 – ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL, embora seja caracterizada pela função de conferir assistência aos estudantes, não se configura exatamente como uma atividade-fim das universidades. De acordo com o Plano de Assistência Estudantil, estabelecido pelo MEC, a função é configurada como um recurso utilizado para possibilitar a melhoria das principais funções universitárias. Como se observa,

Scanned by CamScanner

O Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes) apoia a permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior (Ifes). O objetivo é viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico, a partir de medidas que buscam combater situações de repetência e evasão.

O Pnaes oferece assistência à moradia estudantil, alimentação, transporte, à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico. As ações são executadas pela própria instituição de ensino, que deve acompanhar e avaliar o desenvolvimento do programa.[115]

Verificam-se, portanto, diferentes atribuições na definição de princípios logo na primeira divisão do plano de classificação das atividades-fim. Princípios com diferentes significados em um mesmo nível, pode se configurar, em tese, como um problema de classificação reconhecido. Considerando-se que o critério de divisão esvazia-se, na medida em que não há regularidade em seus conceitos. De modo prático, por outro lado, a opção por esta disposição de classes também encontra condições que a justifique.

Em relação à classe 400, a partir do estabelecimento da divisão que a diferencia da função ENSINO, de acordo com o nível de execução dos referidos cursos, entende-se que a medida evita saturação da classe 100. O que de fato se mostra importante no processo de classificação é a clareza dos métodos e dos princípios utilizados. Por isso, o que se considera problemático, nesse caso, não é a opção feita referente à separação das atividades, mas a imprecisão da proposta metodológica adotada.

Com base no estudo feito sobre a estrutura das universidades, conclui-se que, dentre as suas variadas formas de organização, os níveis de ensino nela desenvolvidos são definidos através de uma departamentalização tipificada por projetos permanentes: cursos de

[115] Portal do Ministério da Educação, Pnaes. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=607&id=12302&option=com_content&view=arti Acesso em: 06.12.2011

Scanned by CamScanner

graduação, cursos de pós-graduação, cursos de ensino médio, entre outras possibilidades. Trata-se de uma organização estrutural, de onde se infere o conceito dos princípios utilizados. Embora sejam as universidades, caracterizadas pelo projeto de ensino superior, a coexistência de outros níveis de ensino determina seu aparelhamento estrutural, por meio de projetos. Com base nesse entendimento, é possível apreender o uso concomitante da classificação por estrutura e por função, não apenas no mesmo plano, como também em um mesmo nível de divisão.

Com relação à classe 500, entende-se que o estabelecimento da representação das atividades referentes à assistência estudantil é fundamental e necessário, ainda que não seja caracterizado como um dos objetivos das universidades. Na medida em que se definem apenas dois critérios de classificação necessariamente excludentes, no nível mais alto do plano de classificação, sem que as idiossincrasias administrativas sejam consideradas, alguns desvios à regra acabam necessitando serem relevados. A expansão e o desenvolvimento das funções universitárias tocam características relativas não apenas às atividades finalísticas. Por isso, encontram-se no conjunto de atividades-meio relativas às universidades particularidades que não são encontradas nas típicas atividades de suporte, comuns a todas as organizações.

Verifica-se o exposto na tabela abaixo:

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

Classe	Princípio
100 – ENSINO SUPERIOR	Função Vinculada à Missão
200 – PESQUISA	Função Vinculada à Missão
300 – EXTENSÃO	Função Vinculada à Missão
400 – EDUCAÇÃO BÁSICA E PROFISSIONAL	Estrutura por Projeto
500 – ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	Função de Suporte Universitário
600 – (vaga)	–
700 – (vaga)	–
800 – (vaga)	–

Na classe ENSINO, verifica-se uma abordagem similar à discussão anterior. As subclasses "120 – Cursos de Graduação", "130 – Cursos de Pós-graduação stricto-sensu" e "140 – Cursos de pós-graduação lato-sensu" são, de maneira análoga, caracterizadas de acordo com a estrutura por projeto, traduzida no tipo de departamentalização desenvolvida nas universidades. Todavia, caso não houvesse o estabelecimento da subclasse "110 – Normatização. Regulamentação" e a subclasse "190 – Outros assuntos referentes ao ensino superior", considerar-se-ia a divisão dessa classe apropriada. Afinal, esses elementos fazem parte da organização universitária e, teoricamente, são capazes de indicar o contexto de produção documental de cada um desses níveis. Além disso, trata-se de projetos que dificilmente cairão em desuso e, por isso, não provocarão necessidade de reformulação na configuração das classes do plano com facilidade.

Entender o modelo de organização e funcionamento da universidade a partir desse conhecimento, dos métodos e dos processos administrativos deve facilitar a elaboração dos planos,

Scanned by CamScanner

promovendo maior segurança e fundamentação teórica para a sua esquematização. Observam-se, assim, as características e princípios da classe 100 na tabela abaixo,

Subclasse	Princípio
110 – Normatização. Regulamentação	Subfunção
120 – Cursos de Graduação	Estrutura por projeto
130 – Cursos de Pós-graduação stricto-sensu	Estrutura por projeto
140 – Cursos de pós-graduação lato-sensu	Estrutura por projeto
190 – Outros assuntos referentes ao ensino superior	Assunto

Tendo em vista a relativa falta de clareza na delimitação da função da extensão universitária e forma pela qual suas atividades se desenvolvem, utiliza-se o exemplo da legislação disponibilizada pela Universidade de Brasília – UnB para desenvolver algumas considerações em relação à classe 300. No manual de extensão da UnB, observa-se sua conceituação da seguinte forma:

> Toda atividade de extensão acadêmica pressupõe uma ação junto à comunidade, disponibilizando ao público externo à Instituição o conhecimento adquirido com o ensino e a pesquisa desenvolvidos na Universidade. [...] Por outro lado, essa ação produz um novo conhecimento a ser trabalhado e articulado com o ensino e a pesquisa. Assim, a articulação entre a Universidade e a sociedade por meio da extensão é um processo que permite a transferência para a sociedade dos conhecimentos desenvolvidos com as atividades de ensino e pesquisa. A captação das demandas e necessidades da sociedade permite orientar a produção e o desenvolvimento de novos conhecimentos. Esse

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

processo estabelece uma relação dinâmica entre a Universidade e seu contexto social.[116]

A classe referente à função de extensão foi elaborada a partir dos diferentes tipos de modalidade, pelos quais as atividades se desenvolvem. Estabelecendo-se da seguinte maneira:

CLASSE 300 – EXTENSÃO

310 - Normatização. Regulamentação
320 - Programas de extensão
330 - Projetos de extensão
340 - Cursos de extensão
350 - Eventos de extensão
360 - Prestação de serviço
370 - Difusão e divulgação da produção acadêmica
380 - Programa institucional de bolsas de extensão
390 - Outros assuntos referentes à extensão

Segundo o estudo sobre as funções universitárias desenvolvido por Samuels, a extensão é considerada a mais amorfa das funções, sendo muitas vezes difícil de ser identificada por compreender uma diversidade grande de atividades, aplicada à inúmeras situações. As subdivisões da classe 300, de fato parecem adequadas às características expostas, com base no seu conceito e nos tipo de atividades desenvolvidas. Na prática, contudo, sua função se desenvolve através do interrelacionamento com outras atividades, do mesmo modo em que suas modalidades são, muitas vezes, amarradas umas às outras.

A realização de atividades extracurriculares por exemplo, pode ser configurada sob a noção de Extensão, para o complemento do Ensino. Na UnB, essa possibilidade é advertida em seu estatuto, da seguinte forma:

Art. 45 – O ensino na Universidade de

[116] Manual de Extensão. Ed. UNB. Brasília, 2004. p. 7 – disponível em: http://www.unb.br/administracao/decanatos/dex/documentos.html acesso em: 07.11.2011

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

Brasília é ministrado em cursos de:

- Graduação
- Pós-Graduação
- Extensão

Observa-se nessa prerrogativa estatuária a possibilidade de ocorrência de documentos derivados de cursos de extensão, vinculados à função ENSINO. Essa situação implica, certamente, no surgimento de problemas na classificação de um documento quando as três grandes funções, ensino, pesquisa e extensão, se encontram definidas de maneira paralela e estanque.

Considerando-se a dificuldade na precisão deste tipo de atividade, verifica-se na possibilidade de reconhecimento dos processos pelos quais as atividades são desenvolvidas, a identificação de sinais para sua classificação. Entende-se que a complicação apresentada só pode ser solucionada a partir do uso de instrumentos de análise de gestão organizacional, como os apresentados no capítulo anterior. Além disso, o aprofundamento do estudo do conceito de extensão, certamente será capaz de oferecer significado mais sólido para a representação dessa função.

A questão relacionada às atividades de prestação de serviço, já discutida, pode corresponder à função da extensão, com objetivo de compartilhar o conhecimento produzido pelas universidades com a sociedade, ou apenas como forma de captação de recursos financeiros. Tendo em vista a caracterização debatida em relação do novo modelo da organização universitária, de estruturas mais flexíveis, composto por novas funções, identifica-se neste último tipo de atividade um substancial problema no formato estabelecido pelo plano de classificação.

A variedade de atividades voltadas para a prestação de serviços não caracterizadas pela extensão, independentes da área educacional, são prontamente excluídas de qualquer possibilidade de

Scanned by CamScanner

classificação. As atividades de suporte, representadas pelo plano de classificação para as atividades-meio, instituído pelo Conarq, da mesma maneira não as contempla, nem abre espaço para esse tipo de inserção.

Em relação a atividades não observadas no plano das IFES, destaca-se ainda outras funções auxiliares, específicas das universidades, desenvolvidas por meio de órgãos complementares, como observa-se no estatuto da UnB:

> Art. 40. Aos Órgãos Complementares competem atividades de caráter permanente de apoio, necessárias ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.
>
> Art. 41. Os Órgãos Complementares são:
>
> 1. Biblioteca Central;
> 2. Centro de Informática;
> 3. Editora Universidade de Brasília;
> 4. Fazenda Água Limpa;
> 5. Hospital Universitário;
> 6. Rádio e Televisão Universitárias.

Verifica-se nessa questão um indício da problemática apresentada pelo rigoroso preestabelecimento da divisão entre atividades-meio e atividades-fim, para o desenvolvimento da classificação de documentos. Nesses termos, a diversificação funcional constatada, presente nas universidades, indica uma reavaliação a respeito do uso que se faz dessa divisão e principalmente, a respeito da consequência do seu engessamento. Acredita-se na possibilidade de uma representação mais condizente à realidade particular dessas organizações, tal qual observamos, sem que o método seja recorrentemente subvertido em virtude de adaptações necessárias aos fatos.

Nesta mesma linha de trabalho, citamos, para ampliação do debate, a iniciativa que vem sendo desenvolvido pelas universidades

Scanned by CamScanner

paulistas – Universidade de São Paulo – USP , Universidade de Campinas – Unicamp e Universidade Estadual Paulista – Unesp – para construção de instrumentos de gestão de documentos únicos para essas organizações. Ressalva-se que o trabalho ainda se encontra em desenvolvimento, embora sua menção tenha sido generosamente autorizada pelos integrantes de seu grupo. De acordo com o resumo do seu projeto, apresentado no Congresso de funcionários das 3 universidades estaduais paulistas, em outubro 2011,

> o SAESP vem incentivando a elaboração de Planos de Classificação e Tabelas de Temporalidade de documentos gerados pelas atividades finalísticas das secretarias de estado, tendo em vista que os instrumentos de gestão das atividades meio já foram publicados pelo SAESP, tendo contado inclusive com a colaboração das universidades no que diz respeito à metodologia empregada.[117]

"na condição de parceiros em relação ao Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo (SAESP)"[118], portanto, o grupo de trabalho procura desenvolver seu instrumento de acordo com o mesmo método utilizado no plano de classificação referente às atividades-meio do Estado de São Paulo. A estrutura estabelecida para estas atividades foi instituída por meio do decreto Nº 48.897, de 27 de agosto de 2004 que

> dispõe sobre os Arquivos Públicos, os documentos de arquivo e sua gestão, os Planos de Classificação e a Tabela de Temporalidade de Documentos da Administração Pública do Estado de São Paulo, define normas para a avaliação, guarda e eliminação de documentos de arquivo.[119]

A disposição das relativas funções se apresenta da seguinte

---

[117] Resumo enviado para a organização do CONPUESP – Congresso dos Profissionais das Universidades Estaduais de São Paulo – 25 e 26/10/2011

[118] Idem

[119] Aplicação do plano de classificação e tabelas de temporalidade de documentos da administração pública do Estado de São Paulo: atividades-meio. p. 10

Scanned by CamScanner

maneira:

Função: 01 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
Função: 02 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
Função: 03 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Função: 04 GESTÃO DE BENS MATERIAIS E PATRIMONIAIS
Função: 05 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA
Função: 06 GESTÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES
Função: 07 GESTÃO DE ATIVIDADES COMPLEMENTARES

No ponto em que se encontra o desenvolvimento do trabalho para as universidades paulistas, observa-se que a classificação está estrutura da seguinte forma:

1. GESTÃO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
Esta função compreende a concepção, organização e funcionamento de cursos de graduação presenciais e a distância das universidades.

2. GESTÃO DO ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
Esta função compreende a concepção, organização e funcionamento de programas e cursos de pós-graduação stricto sensu. A Pós-Graduação stricto sensu é composta pelos cursos de Mestrado, inclusive o Mestrado Profissional, e pelos cursos de Doutorado.

3. GESTÃO DO ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
Esta função compreende a concepção, organização e funcionamento de cursos de pós-graduação lato sensu. A Pós-Graduação lato sensu abrange os cursos de aperfeiçoamento, aprimoramento, especialização, residência médica e dos designados como Master of Business Administration (MBA), inclusive na modalidade à distância, oferecidos pelas universidades.

4. GESTÃO DO ENSINO MÉDIO E TÉCNICO, FUNDAMENTAL E INFANTIL
Esta função compreende a concepção, organização e funcionamento do ensino médio e técnico, fundamental e infantil, nas universidades.

5. GESTÃO DA PESQUISA
Esta função corresponde à concepção, organização e desenvolvimento das ações de pesquisa.

6. GESTÃO DA EXTENSÃO

Scanned by CamScanner

Esta função compreende a concepção, organização e desenvolvimento das ações de extensão.

7. GESTÃO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL

Esta função compreende a concepção, organização e desenvolvimento das ações de preservação de patrimônio histórico e cultural nas universidades. Abrange os acervos arquivísticos, bibliográficos e museológicos, além de prédios tombados

8 GESTÃO DE ATIVIDADES COMPLEMENTARES

Esta função compreende a concepção, organização e desenvolvimento das atividades complementares nas universidades. (inclui a permanência estudantil)

9. GESTÃO DA ASSISTÊNCIA À SAÚDE

Esta função compreende a concepção, organização e desenvolvimento das atividades de Assistência à Saúde nas Universidades.

Verifica-se que a identificação das funções que vem sendo estabelecida neste trabalho apresenta muitas características semelhantes às dispostas pelo plano de classificação destinado às atividades-fim das IFES. Nesse caso, contudo, a função caracterizada pelo "ensino" foi desmembrada em quatro divisões, distinguidas pela estrutura de organização de seus diferentes projetos. Optou-se pelo estabelecimento dessa divisão no mesmo nível das funções de Pesquisa e Extensão, bem como de outras funções que, supõe-se serem referentes às atividades de suporte.

Como discutido anteriormente, entende-se que a inserção dessas funções corroboram com a necessidade de repensar o critério de classificação por meio do qual esse instrumento é designado. Algumas atividades-meio, supõe-se contempladas pelo plano de atividades-meio do SAESP. Mas não restam dúvidas quanto à quantidade e diversidade de funções específicas às universidades, que deixariam de ser consideradas no modelo de classificação apresentado, caso não fosse aberto espaço para indistinção entre atividades meio e fim.

A respeito da multiplicidade de funções nas universidades contemporâneas, verifica-se no trabalho da autora Helen Samuels

Scanned by CamScanner

em The functions of Colleges and Universities: Structure and uses of Varsity Letters, uma proposta mais ousada, na mediada em que, a classificação de funções não aparece previamente identifica pelas atribuições tradicionais deste tipo de instituição.

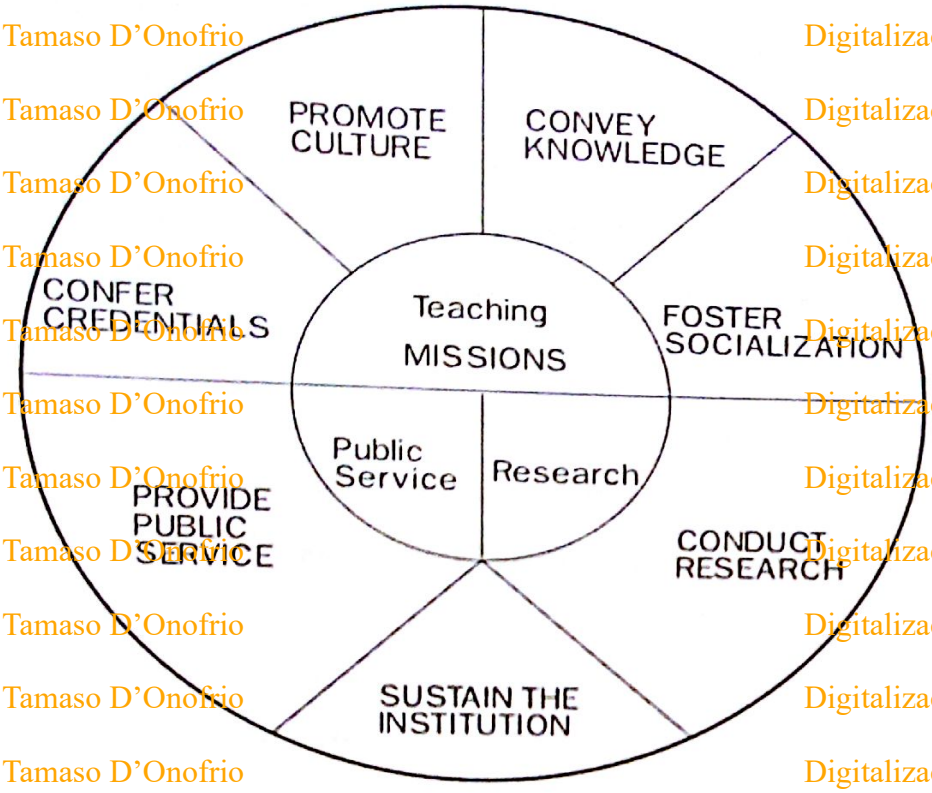
Segundo a autora, embora as universidades sejam marcadas, tradicionalmente, por três missões – ensino, pesquisa e extensão –, essa tríplice missão deveria ser mais adequada ao se descrever as universidades século XIX e do começo do século XX. Mas falha ao por não refletir a grande multiplicidade de atividades que constitui as universidades contemporâneas.[120]

O que costuma ocorrer em relação aos procedimentos de classificação, na opinião da autora, está relacionado ao que vimos discutindo, o uso de uma teoria aceita, que não necessariamente corresponde ao crescimento e à complexidade dos arquivos atuais[121].

O projeto de Samuels parte do reconhecimento de características administrativas universitárias, acrescentando à essa interpretação, outros atores, tais como estudantes, professores, funcionários e membros externos às atividades universitárias para a definição da representação das funções das universidades. Em seu trabalho, a quantidade de funções é expandida, transformando as três missões em sete grandes funções, como observamos no gráfico a seguir:

[120] SAMUELS, H. Op Cit. p. 20
[121] Idem, Ibdem. p. 2

Scanned by CamScanner



Fonte: H. Samuels - 1992

1 – Confer Credentials – (Conferir Titulação) descreve o processo de recrutar, selecionar e admitir estudantes, promovendo suporte financeiro e acadêmico;

2 – Convey Knowledge – (Transmitir Conhecimento) abrange a formulação e a demanda curricular, assim como o processo de aprendizagem;

3 – Foster socialization – (Promover Socialização) Inclui a aprendizagem informal que se realiza fora das salas de aula, de maneira planejada ou não, por meio de residências, atividades extracurriculares e assistência pessoais;

4 – Conduct Research (Conduzir Pesquisa) – descreve a promoção de esforços na formação dos estudantes na busca por conhecimento;

5 – Sustain the Institution (Dar Suporte à Instituição) – diz respeito às áreas que asseguram a continuidade da instituição como, governança, finanças, gestão, estrutura física

6 – Provide Public Service (Fornecer Serviços Públicos) – todas

Scanned by CamScanner

as atividades direcionadas à comunidade externa;

7 – Promote Culture – (Promover Cultura) diz respeito às atividades que exploram o papel da instituição como coletor e promovedor de cultura por meio de museus, bibliotecas e arquivos.

Considera-se o trabalho da autora notório e de grande relevância para o aproveitamento da discussão das funções universitárias. A solidez do resultado de sua proposta é assegurada por meio do estudo da documentação produzida por essas organizações e pelo estudo aprofundado do significado de cada uma das atividades apresentadas. Nesse sentido, guardadas as devidas diferenças entre as universidades brasileiras e americanas, considerando seus diferentes contextos sociais e formas de financiamento do ensino superior, observam-se os seguintes aspectos.

O gráfico apresentado demonstra o desdobramento das funções, do modo pelo qual são estabelecidas tradicionalmente. Nota-se, contudo, que não existe nessa proposta um preestabelecimento inicial de atividades-meio ou de atividades-fim. Embora seja possível deduzir quais são finalísticas ou auxiliares, evita-se o engessamento imposto por essa definição;

A função ensino deixa de corresponder a uma unidade, dando lugar a quatro outras funções, que se alocam no mesmo nível da função relacionada à pesquisa e da função relacionada à extensão. Esse re-significado atribuído ao Ensino apresenta uma pluralidade maior de alternativas ao enquadramento de funções universitárias desenvolvidas contemporaneamente;

As funções 3 – Promover socialização e 6 – Prover serviços públicos possuem significados similares. Em um primeiro olhar, ambas podem ser consideradas atividades de extensão, pois se referem a atividades alternativas, realizadas fora das salas de aula. A diferença, segundo a autora, está em sua finalidade. A primeira está voltada para o aprendizado do aluno, oferecendo outras formas de

Scanned by CamScanner

conhecimento para sua formação. A segunda, por sua vez, é completamente voltada para o atendimento ao público externo à universidade. Em suas palavras,

> serviço público pode ser melhor compreendido a partir de quem recebe o serviço. Não importa qual a definição, o público refere-se basicamente àqueles indivíduos e grupos que normalmente não são atendidos pela instituição.[122]

Considera-se que a proposta apresentada talvez pudesse facilitar a classificação das atividades de extensão. A observação da finalidade da ação deve servir de justificativa para a representação da atividade, assegurando o contexto de produção do documento, mesmo que nem sempre seja possível defini-las com clareza.

Observa-se que de modo geral a proposta da arquivista Helen Samuels se apresenta de maneira mais consistente que as demais, em relação à escolha seus princípios de classificação. Nesse caso é possível observar que existe diferenciação entre as atividades primárias e de suporte, sem entretanto designá-las à priori. A macroavaliação feita pela autora utiliza apenas o critério funcional, evitando a mistura de princípios em mesmo nível. Ressalva-se que o trabalho desenvolvido pela autora não é o resultado de uma lei normativa. Trata-se de um estudo profundo de referencia para a identificação de funções nas universidades americanas, oferecendo subsídios mais sólidos para a organização de seus arquivos

3.4 Considerações Finais

Reconhecendo-se o crescimento do volume de documentos e

[122] SAMUELS, H. Op. Cit. (Trad. Livre) p. 232

Scanned by CamScanner

da complexidade institucional, os arquivistas precisam de novas abordagens, ou não serão capazes de documentar a sociedade em sua contemporaneidade[123]. Neste trabalho, não se indica formas ideais a respeito dos métodos empregados e desenvolvidos na classificação. Busca-se apenas discutir algumas inconsistências, apresentando novas possibilidades para os problemas atuais.

O plano de classificação, como representação da realidade organizacional, não consegue resolver a complexidade da realidade contemporânea. Deve-se perceber a interligação das atividades, as novas formas de estruturação existentes, e seu *modos operandi* em vigor. As universidades, como exemplo de organizações contemporâneas, configuradas como sistemas em constante interação com o seu contexto, adequam-se para criar condições necessárias a sua sobrevivência. Por isso, parece fundamental preocupar-se em entendê-las a partir do significado apresentado pela sua constante transformação.

> O mundo da organização é uma realidade empírica aparente, é possível compreender melhor a natureza da organização pela decodificação da lógica da transformação e da mudança através das quais essa realidade se revela.[124]

Acredita-se que a análise da transformação organizacional e a identificação da variação dos seus elementos sejam capazes de fornecer uma nova perspectiva para a discussão do método de interpretação para a pesquisa em classificação de documentos de arquivo. Embora a complexidade da questão seja muito mais abrangente do que as questões ora apresentadas por este trabalho.

O trabalho do arquivista na classificação reside na necessidade de diagnosticar, conhecer e representar. Entretanto, a comum reprodução dos métodos arquivísticos, desprovida de adequação às recentes demandas não tem se mostrado suficiente para a apreensão

[123] Idem. Ibidem. p. 2
[124] MORGAN, G. Op. Cit p.240

Scanned by CamScanner

dessa realidade. Ainda que essa se trate de uma atividade de origem prática, procura-se aprimorar as habilidades de interpretação da realidade organizacional por meio da pesquisa científica.

O exercício de compreensão de uma instituição não pode ser considerado, de forma alguma, uma novidade dentre as atividades arquivísticas. O estudo dos modelos organizacionais proposto caminha no sentido de possibilitar uma nova forma de reflexão para aprender a lidar com a realidade nas instituições: uma análise que carregue um pensamento mais crítico no desenvolvimento das instituições produtoras de documentos de arquivo e das funções arquivísticas. Como Morgan, que se dedicou a entender a imagem das organizações por meio de sua lógica de transformação, acredita-se que:

> as teorias, como as leituras, são interpretações da realidade. Teoriza-se sobre, ou lê-se à medida que se tenta formular imagens e explicações que ajudam dar sentido à natureza fundamental dessas formulações. Então uma análise eficaz, assim como uma leitura eficaz, fundamenta-se na capacidade de realizá-la, levando em conta as teorias ou explicações rivais, em lugar de ficar comprometido com um ponto de vista fixo e inabalável.[125]

É nesse tipo de pensamento que a autora baseia-se para o desenvolvimento desta pesquisa, e com o qual procura contribuir para o desenvolvimento do arcabouço teórico-metodológico arquivístico.

[125] MORGAN, G. Op. Cit. p. 16

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

Referências Bibliográficas

ARAUJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 2 v.

ARQUIVO NACIONAL. Dicionário brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/dicionrio_de_terminologia_arquivstica.pdf>. Acesso em: 30 out. 2008.

ÁVILA, Rodrigo Fortes de. **Além do que se vê: o uso e o pós-uso da informação orgânica arquivística**. 2010. 232 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2011

BARRY, Rick. "Keeping records in changing organizations," in controlling the past: documenting society and institutions. – essays in honor of Helen Willa Samuels. In: Cook, T (Ed). **Society of American Archivists**,[S.l], 2011, p. 195-216.

BARTOLOMEO, Ricardi Di. Taylor e as organizações. In: COSTA, Paulo Moreira da (Org.). **Taylorismo**: após 100 anos, nada superou o modelo de gestão. Rio de janeiro: Qualitymark, 2009. p.43-59.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BERNARDES, Francesca Ribeiro; LOPES, Luiz Antonio Coelho. Estruturas administrativas das universidades. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>. Acesso em: 26 ago.2010.

BERNARDES, Ieda Pimenta (Coordenação) **Gestão Documental Aplicada** / Ieda Pimenta Bernardes, Hilda Delatorre São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. 54 p

BERNARDES, Ieda Pimenta (Coordenação) **Aplicação do plano de classificação e tabelas de temporalidade de documentos da administração pública do Estado de São Paulo: atividades-meio** / Ieda Pimenta Bernardes, Hilda Delatorre, Camila Brandi de Souza, Eliana Martinelli. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. 72 p.

BOTELHO, E. et al. Captação de recursos alternativos UFF. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0013_0454.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2011

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; GOULART, Silvana. **Tempo e circunstância**: a abordagem contextual dos arquivos pessoais:

Scanned by CamScanner

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio

procedimentos metodológicos adotados na organização dos documentos de Fernando Henrique Cardoso. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2007.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; Bellotto, Heloísa Liberalli. **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros – Núcleo Regional de São Paulo e Secretaria de Estado da Cultura. 1996.

CHAUI, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.

COOK, T. "Documenting Appraisal as a Societal-Archival Process: Theory, Practice, and Ethics in the Wake of Helen Willla Samuels," in controlling the past: documenting society and institutions. – essays in honor of Helen Willa Samuels In: Cook, T (Ed). **Society of American Archivists**,[S.l], 2011

COUTURE, C.; ROUSSEAU, J. Y. **Fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

CURY, Antonio. **Organização & métodos**: uma visão holística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995

DIAS, Celia da Consolação. **Análise do domínio organizacional na perspectiva arquivística: potencialidade no uso da metodologia DIRKS –Designing and Implementing Record keeping Systems.**. 2010. 333 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

DICIONÁRIO de Terminologia Arquivística. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, 1996.

DUCHEIN, Michel. O respeito aos fundos em arquivística: princípios teóricos e problemas práticos. **Arquivo & Administração**, Rio de Janeiro, p. 10-3, abr. 1982/ ago. 1986.

DURANTI, Luciana. Registros documentais como prova de ação. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v.7, n. 13, p. 49-64, jan/jun.1994,.

GONÇALVES, Janice. **Como classificar e ordenar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

HEREDIA HERRERA, Antonia. Que es unarchivo?. Astúrias: Trea, 2007.

Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ECIC-85CNSE/1/tese_final_050510.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2012

Scanned by CamScanner

ISDF: Norma internacional para descrição de funções. Tradução de Vitor Manoel Marques da Fonseca. 1. ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2008. 76 p.; 30 cm. – (Publicações Técnicas; nº 52)

INDOLFO, Ana Celeste. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p.28-60, jul./dez. 2007.

LOPEZ, André Porto Ancona. **Tipologia documental de partidos e associações políticas brasileiras**. São Paulo: Loyola, 1999. (Série Teses).

MARQUES, Angélica Alves da Cunha. Os Diálogos e as contribuições da arquivologia no campo da ciência da informação. Disponível em: <http://www.aag.org.br/anaisxvcba/conteudo/resumos/seminario_gestao_do_patrimonio/angelica.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2011

MARTÍN-POZUELO, M. Paz. Campillos. **La construcción teórica enarchivística**: el principio de precedencia. Madrid: Universidad Carlos III, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas 1995.

MENNE-HARITZ, Angelika. **Business processes**: an archival science approach to collaborative decision making, records, and knowledge management. Dordrecht; Boston: Kluwer Academic Publishers, 2004

MIRANDA, Nair. Sistema de planejamento estratégico da UnB. In. MARCELINO, Gilemo Fernandes (Coord.) **Gestão estratégica de universidade**: a construção da FACE/UnB. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. 256 p

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1989

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução a organização burocratica**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MUNDET, Jose Jamon Cruz. **Manual de archivistica**. 2. ed. Madrid: Fundacion German Sanchez Ruiperez, 2001

NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. Designing and implementing recordkeeping systems (DIRKS) Manual. Canberra: NationalArchivesofAustralia, 2007. Disponível em: <http://www.naa.gov.au/records-management/publications/DIRKS-manual.aspx>. Acesso em 05.01.2012

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Scanned by CamScanner

Diana de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos – Conceitos, Metodologia**, Práticas. São Paulo: Atlas, 2006

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REINERT. José Nilson. Universidade e multi-estruturas: gestão universitária na américa do sul. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL, 1., 2000, Florianópolis. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio01/trabalhos_area3.htm>. Acesso em: 23 maio 2011.

REINERT, Clio. A universidade como modelo de estrutura organizacional. Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/REINERT2.pdf.>. Acesso em: 20 ago. 2010.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. Disponível em: <www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Gerson%20Rizzatti%20->. Acesso em: 07 set. 2011

SAMPAIO, Anita Lapa Borges de. **Autonomia universitária**: um modelo de interpretação e aplicação do art. 207 da constituição federal. Brasília: Universidade de Brasília, 1998. 1997.

SAMUELS, H. **Varsity Letters**: documenting modern colleges and universities, the society of american archivist, Metuchen: N.J.& London, The Scarecrow Press Inc.,1992.

SANTOS, F. **A organização e gestão das universidades**: aplicação ao ensino superior público português. 1997. 192 f. Tese (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 1997.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos**: princípios e técnicas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SILVA, A. M. **Arquivística**: teoria e prática de uma ciência da informação. 2. ed. Porto: Afrontamento, 2002.

SOUSA. Renato Tarciso Barbosa de. Classificação de documentos arquivísticos: trajetória de um conceito. **Arquivistica.net**. Rio de Janeiro, v.2, n. 2, p.120-142, ago./dez. 2006 p. 138.

Digitalização: Silvio Tamaso D'Onofrio
Scanned by CamScanner

_____. **Classificação em arquivística**: trajetória e apropriação de um conceito. 2004. 237 f. Tese (Doutorado em História Social). – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

_____. Classificação como função matricial do que fazer arquivística. In. INNARELLI, H. C.; SANTOS, Vanderlei Batista ; SOUSA, R. T. B. **Arquivística**: temas contemporâneos. 1. ed. Brasília: SENAC, 2007. v. 01

TESSITORE, Viviane. Estrutura ou função? Arquivo: **História e informação**, São Paulo, v. 10, n. 1 p. 19-28, jan./jun. 1989.

SBD / FFLCH / USP
Bib. Florestan Fernandes Tombo: 320693
Aquisição: DOAÇÃO /
Proc. / SPG
N.F. / R$ 39,00 17/08/2012

Scanned by CamScanner